

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**SUOMALAISTEN EKSPATRIAATTIEN
SOPEUTUMINEN PAKISTANIIN**

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2014
Ohjaaja: Hanna Salminen

Jutta Jokela

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen
 Tekijä: JOKELA, JUTTA
 Tutkielman nimi: Suomalaisten ekspatriaattien sopeutuminen Pakistaniin
 Pro gradu tutkielma: 95 sivua, 1 liitesivu
 Aika: Kesäkuu 2014
 Avainsanat: ekspatriaatti, ekspatriaatio, ulkomaankokemus, sopeutuminen

Erilaiset ulkomaankokemukset kasvattavat suosiotaan. Sitä myötä on noussut yhä tärkeämmäksi ymmärtää ekspatriaatin sopeutumista, sillä se edesauttaa ekspatriaation onnistumista, ja siten optimoi ekspatriaatiosta saatavaa hyötyä niin yksilön kuin yrityksenkin kannalta. Kehittyvillä markkinoilla työskentelee yhä enemmän ekspatriaatteja, ja Pakistanilla yhtenä kasvupotentiaalisena väkirikkaana valtiona on hyvinkin potentiaalia kasvattaa merkitystään maailmanmarkkinoilla.

Tämä pro gradu –tutkielma keskittyy suomalaisten ekspatriaattien sopeutumiseen Pakistanissa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ekspatriaattien sopeutumisen prosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Aihetta lähestytään ekspatriaatin eli yksilön näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehysessä käsitellään ekspatriaattien sopeutumistutkimusta sopeutumismallin, sopeutumiseen vaikuttavien tekijöiden ja kulttuurisen kontekstin kautta. Sopeutumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia, jonka myötä ekspatriaatti sopeutuu uuteen ympäristöön.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja käyttää aineistonaan suomalaisten ekspatriaattien haastatteluja. Empiria-aineistoa on analysoitu teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, jonka avulla ikäänkuin tulkitaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä empirian kontekstissa. Tutkimustuloksissa pyritään kuvaamaan tämän tulokinnan lopputulosta.

Tutkimusteni tulosten mukaan sopeutuminen Pakistaniin vaatii ekspatriaatilta paljon, ja on välttämätöntä ekspatriaation jatkamiseksi. Sopeutumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista merkittävimpiä positiivisia tekijöitä olivat ekspatriaatin oma asennoituminen ja työyhteisö. Hidastavista tekijöistä korostuivat kulttuurien eroavaisuudet, erilaiset kommunikointitavat, turvallisuustilanne sekä sukupuoli.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Aiheenvalinnan tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Oletukset ja rajaukset	6
1.4	Keskeiset käsitteet	7
1.5	Tutkimusmetodologia.....	7
1.6	Tutkimuksen kulku.....	9
1.7	Tutkimusraportin eteneminen	11
2	EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN KOHDEMAAHAN	12
2.1	Ekspatriaatit tutkimuksen kohteena	12
2.2	Ekspatriaation merkitys	13
2.3	Ulkomaankomennus ja omaehtoinen ulkomaankokemus	14
2.4	Ekspatriaatin sopeutuminen	17
2.5	Ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavat tekijät	21
2.5.1	Toimenkuvaan liittyvät tekijät	22
2.5.2	Organisatoriset tekijät	23
2.5.3	Asematekijät	24
2.5.4	Muut kuin työhön liittyvät tekijät	25
2.5.5	Henkilökohtaiset tekijät	27
2.6	Kulttuurin vaikutus sopeutumiseen	29
2.7	Yhteenveto teoriasta	33
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
3.1	Tutkimuksen kontekstin esittely.....	35
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	37
3.3	Aineiston keruu	38
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	39
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
4	SUOMALAISTEN EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN PAKISTANIIN	44
4.1	Ekspatriaattien sopeutumisprosessi	44
4.1.1	Kuherruskuukausivaihe.....	45
4.1.2	Kriisi- ja kulttuurishokkivaihe	46
4.1.3	Sopeutumisen vaihe ja kulttuurin taitamisen vaihe	48
4.2	Sopeutumista edistävät ja haittaavat tekijät	49
4.2.1	Ekspatriaattien työtehtävät	49
4.2.2	Organisaatiokulttuuri ja hierarkia	51
4.2.3	Työyhteisön ja työtovereiden merkitys.....	54
4.2.4	Ekspatriaatin asema organisaation jäsenenä	57
4.2.5	Ekspatriaatin luonteenpiirteet ja asennoituminen	60
4.2.6	Vuorovaikutus paikallisten kanssa.....	62
4.2.7	Oma elämäntilanne ja tausta	65
4.2.8	Asuinympäristö ja elinolot	66
4.2.9	Perhe	68
4.3	Kulttuurin merkitys ekspatriaatin sopeutumiselle.....	69
4.3.1	Pakistaniin sopeutuminen	69
4.3.2	Kieli ja uskonto	72
4.3.3	Turvallisuustilanne ja maassa liikkuminen	73
4.3.4	Sukupuoli	76

5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	78
5.1	Millainen on ekspatriaattien sopeutumisprosessi?	78
5.2	Sopeutumista edistäneet ja hidastaneet tekijät	81
5.3	Kulttuurin vaikutus sopeutumiseen	87
5.4	Jatkotutkimusaiheita	91
	LÄHDELUETTELO	92
	LIITTEET	96
	Liite1 Teemahaastattelurunko	96

Luettelo kuvioista

Kuvio 1 Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 2001, 10)	10
Kuvio 2 Obergin (1960) U-käyrämalli (Adler 2002, 263)	17
Kuvio 3 Sopeutumisprosessin vaiheet (Black & Mendenhall, 1991; Friedman ym., 2009, 252)	18
Kuvio 4 Yksinkertaistettu malli tekijöistä, jotka vaikuttavat ekspatriaatin sopeutumiseen (Jenkins & Mockaitis, 2010, 2699)	20
Kuvio 5 Ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavat tekijät (Black ym., 1991; Shaffer ym., 1999 mukaillen)	22
Kuvio 6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä (Inkson ym., 1997; Black & Mendenhall, 1991; Jenkins & Mockaitis, 2010; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Shaffer ym., 1999; Hofstede ym., 2010)	34
Kuvio 7 Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2003)	40
Kuvio 8 Sopeutumista edistäneet ja hidastaneet tekijät	86

Luettelo taulukoista

Taulukko 1 Ulkomaankomennuksen ja omaehtoisen ulkomaankokemuksen eroja (Inkson ym., 1997, 352 mukaillen)	15
Taulukko 2 Suomi ja Pakistan Hofsteden ja kumppanien (2010) kansallisten kulttuurien mallin mukaisesti	30
Taulukko 3 Tutkimushaastattelut	37

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Tässä tutkimuksessa käsittelen ekspatriaattien työhön liittyviä sopeutumiskokemuksia, ja tutkimukseni kohteena ovat suomalaiset ekspatriaatit Pakistanissa. Pakistan on maailman kuudenneksi väkirikkain valtio ja kauppatalous, jolla on merkittävää kasvupotentiaalia (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011; Asia Invest 2005, käytetty 8.10.2011). Pakistan kävi ulkomaankauppaa 23 miljardin dollarin edestä vuonna 2003, ja kansainvälisten yritysten määrä maassa on kasvava (Asia Invest 2005, käytetty 8.10.2011).

Ulkomaankokemuksia ja ekspatriaatteja on tutkittu melko paljon viime aikoina, koska ilmiön merkitys on kasvanut kansainvälisessä toimintaympäristössä. Brookfieldin tekemän kansainvälisen relokaatiokyselyn mukaan 64% vastanneista yrityksistä uskoo ekspatriaattimääränsä kasvavan. (Brookfield Global Relocation Survey, käytetty 31.5.2014). Ekspatriaatio tuo yritykselle kuluja, ja sen vuoksi on tärkeää että ekspatriaatiokokemus onnistuu hyvin. Yksi kriittisimmistä ekspatriaation onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on ekspatriaatin sopeutuminen kohdemaahan (Shaffer ym., 1999; Andreason, 2003). Aihealueen tutkiminen on erittäin mielenkiintoista myös siksi, että aiempaa tutkimusaineistoa suomalaisten ekspatriaattien kokemuksista Pakistanissa ei ole.

Tutkimukseni aiheenvalinta johtaa juurensa omasta työkokemuksestani Pakistanissa, sekä tuona aikana koettuihin ja havaittuihin ilmiöihin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Työskentelin Pakistanissa vuoden ajan monikansallisessa yrityksessä, minkä omakohtaisen kokemuksen pohjalta mielenkiintoni kasvoi erityisesti ulkomaankokemuksilla koettua sopeutumista kohtaan, sillä havaitsin, että sopeutuminen kulttuurillisesti kovin erilaiseen maahan ei ole mutkatonta. Siten tässä tutkimuksessa paneudun sopeutumiseen ekspatriaattien kokemana.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoite on kuvata ja ymmärtää suomalaisten ekspatriaattien sopeutumiskokemuksia Pakistanissa mahdollisimman syvällisesti ja laaja-alaisesti.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- Millainen on ekspatriaattien sopeutumisprosessi?
- Mitkä työhön liittyvät tekijät ovat edistäneet tai haitanneet ekspatriaattien sopeutumista Pakistaniin?
- Millainen merkitys kohdemaan kulttuurilla on ekspatriaattien sopeutumiselle?

1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimuksessani keskityn suomalaisten ekspatriaattien kokemuksiin Pakistanissa. Siten muiden maiden kansalaisten kokemuksia lähinnä vain sivuan teoriassa, sillä ne ovat rajattu tutkimusalueeni ulkopuolelle. Suomalaisten ekspatriaatiokokemukset muissa maissa kuin Pakistanissa eivät myöskään sisälly tutkimusalueeseeni, joskin teoriaa voinee yleistää osin pätemään muihinkin kohdemaihin. Tutkin haastateltavieni omia kokemuksia, ja tavoitteenani on löytää yhteisiä tekijöitä ekspatriaattikokemusten taustalta. Siten lähestyn aiheitani ekspatriaattien näkökulmasta eli yksilönnäkökulmasta.

Keskityn ekspatriaatiokokemukseen eli rajaen siten repatriaation tutkimukseni ulkopuolelle siltä osin kuin voin. Koska aiheenani on nimenomaisesti sopeutumiseen liittyvät seikat työkokemuksen kontekstissa, en käsittele muita ekspatriaatteihin liittyviä aihealueita, kuten esimerkiksi ekspatriaattisopimuksia, palkkausta, repatriaatiota tai yritysten kokemuksia ekspatriaattien käyttämisestä. Sopeutumiseen liittyvää kulttuurishokkia pyrin käsittelemään vain tarvittavassa laajuudessa sen syvemmin siihen keskittymättä.

Tässä tutkimuksessa käyttämäni termi ekspatriaatio pitää sisällään sekä omaehtoisen ulkomaankokemuksen että ulkomaankomennuksen. Koska mielenkiintoni kohteena on juurikin työkokemukseen liittyvä sopeutuminen ja oppiminen, rajaen ulkopuolella muut ulkomailla oleskelevat henkilöt, esimerkiksi lomamatkailijat, vaihto-opiskelijat, välivuoden pitäjät ja ekspatriaattien puoliset. Tutkimusalueen ulkopuolelle jäävät tällä hetkellä ekspatriaatteina Pakistanissa olevat henkilöt, joiden ekspatriaatio ei ole vielä loppunut.

1.4 Keskeiset käsitteet

Ekspatriaatti

Ekspatriaatti on henkilö, joka työskentelee kotimaansa ulkopuolella, yleisesti joko ulkomaankomennuksen tai omaehtoisen ulkomaankokemuksen kautta (Inkson ym., 1997).

Ulkomaankomennus

Ulkomaankomennus tarkoittaa työkokemusta ulkomailla, jossa aloite tulee kansainväliseltä yritykseltä, jonka palveluksessa työntekijä on jo ennestään (Inkson ym., 1997, 351–352).

Omaehtoinen ulkomaankokemus

Omaehtoisessa ulkomaankokemuksessa on työkokemus ulkomailla, jossa henkilö itse on omasta aloitteestaan päättänyt lähteä ulkomaille (Inkson ym., 1997, 351–352).

Ulkomaankokemus, ekspatriaatio

Termejä ulkomaankokemus ja ekspatriaatio käytän yleisnimikkeinä, ja ne molemmat pitävät sisällään sekä ulkomaankomennuksen että omaehtoisen ulkomaankokemuksen.

Sopeutuminen

Sopeutumisella viitataan prosessiin, jonka myötä yksilö sopeutuu vieraaseen ympäristöön (Andreason, 2003).

1.5 Tutkimusmetodologia

Teen tutkimukseni laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä ainoaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joka yksiselitteisesti kuvailisi, mitä laadullinen tutkimus on (Hirsjärvi & Remes 2009, 160–163; Eskola & Suoranta, 2001, 13–14). Hirsjärvi ja Remes (2009, 164) kuitenkin esittävät seitsemän laadullisen tutkimuksen yleispiirrettä: ”Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa

tilanteissa”, ihminen on tiedon keruussa keskeisessä osassa, aineistoa analysoidaan induktiivisesti, aineistoa hankitaan laadullisten metodien avulla, kohdejoukko on harkitusti valittu, tutkimussuunnitelma ei ole stabiili vaan muovautuu tutkimuksen edetessä sekä tapaukset nähdään ainutlaatuisina (Hirsjärvi & Remes, 2009, 164).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan lähtökohtaisesti todellista elämää, joka on sinällään moninaista. Koska todellisessa elämässä tapahtumat vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa monella tavoin, eikä niitä voi täysin erottaa, kvalitatiivinen tutkimus kuvaa niitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisellä tasolla tavoitteena on löytää ja tuoda esiin tosiasioita. Samalla kuitenkin ymmärtää, että en voi olla täysin objektiivinen, sillä ohjaan omalta osaltani tutkimusta. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.)

Käytän lähestymistapanani tapaustutkimusta, jossa keskeistä on tarkastella tutkittavaa tapausta tai tapauksia, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen tavoite. Tapaustutkimuksessa merkitystä on sillä, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. Tapaustutkimus on suositeltavaa, kun ”mitä?”, ”miten?” ja ”miksi?” -kysymykset ovat keskeisiä, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja tutkimuksen kohde on jokin nykypäivän ilmiö. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4–5.) Tapauksenani tutkimuksessani on suomalaisten ekspatriaattien työhön liittyvät sopeutumiskokemukset Pakistanissa. Tässä tutkimuksessa keskityn analysoimaan ilmiötä, johon minulla ei ole kontrollia. Koska suomalaisten ekspatriaattien sopeutumisesta Pakistaniin ei ole aiempaa tutkimusaineistoa, tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiakseni hyvin.

Tapaustutkimus tuottaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Tyypillistä tapaustutkimukselle on yksittäisen tapauksen tai tilanteen tai joukon tapauksia valinta, kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö, yksittäistapauksen suhde ympäristöönsä/kontekstiin sekä aineiston keruumetodien laajuus. (Hirsjärvi ym., 2009, 134–135.)

Tutkimukseni on kollektiivinen tapaustutkimus, sillä se kohdistuu useisiin tapauksiin, useiden henkilöiden kokemuksiin. Eriksson ja Koistinen (2005, 10) määrittelee kollektiivisen tapaustutkimuksen koostuvan useista tapauksista ja keskeisellä osalla ovat yksittäisten tapausten välinen koordinaatio tai rinnasteisuus, jolla yritetään päästä parempaan ymmärtämiseen tai teorian rakentamiseen. Haastateltavien henkilöiden

kokemusten kautta pyrin avaamaan paremmin suomalaisten työskentelykokemuksia Pakistanissa ja saavuttamaan sitä myötä parempaa ymmärtämistä ja tietämystä ilmiöstä.

Suoritan tutkimukseni kuvailevana tapaustutkimuksena. Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii tuottamaan tiheän kuvauksen tai hyvän tarinan, jonka kertoo tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Kuvailevan tapaustutkimuksen keinoin etsin asioille yhteyksiä, muodostan kokonaisuuksia ja tätä kautta ymmärrän maailmaa. (Eriksson & Koistinen, 2005, 11.)

1.6 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessani työstin sekä teoreettista että empiiristä osuutta yhtäaikaaisesti, jolloin osioiden välinen vaikutus tulee näkymään synteesisitasolla syvempänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Tutkimukseni aiheen kypsyttely oli prosessi, joka lähti liikkeelle jo työskennellessäni Pakistanissa ja kypsyi lisää osallistuessani graduseminariin. Tutkimukseni kohteena oli suomalaisia ekspatriaatteja, jotka ovat työskennelleet Pakistanissa ja joiden ekspatriaattikokemus oli jo päättynyt. Tutkimusaineistoni koostui haastatteluista, kirjallisuudesta ja artikkeleista. Haastattelujen keruutapana oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, ja haastattelut suoritin pääosin syksyn 2013 aikana henkilökohtaisesti kasvotusten mikäli mahdollista, muussa tapauksessa puhelimitse tai etäviestimen välityksellä.

Bouman ja Atkinsonin (1995) mukaan mikään tutkimus ei noudata täsmällisesti jotakin yhtä tutkimusprosessin mallia. Blaxterin, Hughesin ja Tightin (2001, 7–9) mukaan on olemassa monia näkemyksiä, millainen tutkimusprosessin tulee olla. Näkemyksissä on usein suuria eroja, mutta huolimatta suositusta yksinkertaistavasta ja idealisoivasta suoraviivaisesta kulkukaaviosta, todellisuudessa tutkimus on paljon epälineaarisempaa. Blaxter ja kumppanit (2001, 7–10) suosivat siten tutkimusprosessin esittämistä spiraalin muodossa (Kuvio 1). Tässä mallissa tutkimus on spiraalinen, sen voi aloittaa melkein mistä tahansa vaiheesta, se on jatkuva, loppumaton prosessi, tutkimus saa tutkijan harkitsemaan uudelleen hänen tutkimustapojaan ja se saa tutkijan palaamaan eri lähtökohtaan. (Blaxter ym., 2001, 7–10.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheet, aineiston kerääminen, valinta ja analyysi sekä lukeminen voivatkin

tutkimuksessa tilanne voi olla hyvinkin toisin (Hirsjärvi ym., 2009, 125). Oma kvalitatiivinen tutkimukseni noudattaa jälkimmäistä tapaa, sillä tutkimukseni ongelmat muokkautuivat vielä tutkimuksen aikana.

1.7 Tutkimusraportin eteneminen

Johdannossa esittelen aihealuetta ja johdattelen lukijaa ymmärtämään tutkimukseni taustoja. Toinen luku, ekspatriaattien sopeutuminen, pitää sisällään tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen. Kolmas luku koostuu tutkimuksen toteutuksesta, jossa esittelen tutkimustapaustani, ja metodologiaa. Kolmannessa luvussa lukija saa yleiskuvan Pakistanista, haastattelemistani ekspatriaateista sekä käyttämästäni tutkimusmetodista. Tutkimukseni neljäs luku koostuu empiriasta. Tässä luvussa esittelen tutkimukseni keskeisiä tuloksia eli millaisia sopeutumiskokemuksia haastattelemillani suomalaisilla ekspatriaateilla oli. Tutkimukseni viidennessä luvussa vedän yhteen tutkimukseni teorian sekä empirian, samalla luoden johtopäätöksiä aiheesta.

2 EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN KOHDEMAAHAN

2.1 Ekspatriaatit tutkimuksen kohteena

Ulkomaankokemuksia ja ekspatriaatteja on tutkittu melko paljon viime aikoina, sillä ilmiön merkitys on kasvanut kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kuitenkin useimmiten tutkimukset ovat liittyneet ulkomaankomennuksiin (esimerkiksi Suutari & Brewster, 2000; Jokinen ym., 2008), vaikkakin tutkimuskentässä on yleistynyt jako ulkomaankomennusten ja omaehtoisten ulkomaankokemusten välillä. Tämä jako on erittäin tärkeä ymmärtää, sillä se vaikuttaa niin työntekijän sopeutumiseen kuin suoriutumiseenkin. Tästä huolimatta kirjallisuutta omaehtoisista ulkomaan työkokemuksista ei juuri ole. Inkson ja kumppanit (1997) esittävät kuitenkin, että tulevaisuudessa ulkomaankomennuskirjallisuus muuttuu merkityksettömämmäksi omaehtoisten ulkomaankokemusten yleistyessä, kuten myös ekspatriaattityyppien rajat ovat hämärtymässä. (Inkson ym., 1997, 352–323.)

Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia ulkomailla on myös tutkittu aiemmin, kohdemaiden ollessa tällöin muun muassa Venäjä, Saksa, Ruotsi, Kiina (esimerkiksi Suutari, 1996, 1998). Kuitenkin suuri osa ekspatriaateista tehdyistä tutkimuksesta on tehty amerikkalaisesta perspektiivistä (Shaffer ym., 1999).

Yleisenä oletuksena voidaan pitää, että ekspatriaattikokemus on hyödyllinen uran kannalta, mutta yllätyksenä saattaa tulla ekspatriaattien palatessa kohtaamat haasteet niin takaisin sopeutumisessa kuin oman paikan löytämisessä yrityksessä komennuksen jälkeen. Suomalaisten ekspatriaattien repatriaatioon liittyviä odotuksia ja uria ovat tutkineet muun muassa Suutari ja Brewster (2003). Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia ja uraa on tutkinut Peltonen (1998). Suutari ja Tahvanainen (2002) ja Tahvanainen (1998) ovat tutkineet suomalaisten ekspatriaattien suorituskyvyn johtamista. Omaehtoisen ulkomaankokemuksen ja ulkomaankomennuksen merkitystä urapääomalle on tutkinut Jokinen, Brewster ja Suutari (2008). Omaehtoisen ulkomaankokemuksen ja ulkomaankokemuksen motivaatiotekijöitä on myös tutkittu (Doherty, Dickmann & Mills, 2011).

Ekspatriaattien sopeutumista käsittelevät muun muassa Jenkins ja Mockaitis (2010), Andreason (2003), Aycan (1997), Black (1988, 1990) sekä Black ja Mendenhall (1991).

Eri ekspatriaattityyppien eroja ovat tutkineet muun muassa Inkson ja kumppanit (1997), Suutari ja Brewster (2003) ja Doherty, Dickmann ja Mills (2011). He tuovat esiin eri tyyppien eroja niin ekspatriaattien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja taustoihin liittyen kuin yritykseen ja työtehtävään liittyviä seikkoja. McPhail, Fisher, Harvey ja Moeller (2012) ovat tutkineet uuden sukupolven ekspatriaattityyppejä. Erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa ekspatriaatiota on tutkittu myös melkoisen paljon (muun muassa Lii & Wong, 2008; Jenkins & Mockaitis, 2010), joista yhtenä mielenkiintoisena esimerkkinä on Harrisonin ja Michailovan (2012) tutkimus länsimaisista ekspatriaateista Lähi-Idässä.

2.2 Ekspatriaation merkitys

Moni organisaatio arvostaa suuresti kansainvälistä uraa ja myös kehittää organisaation omia tulevaisuuden kansainvälisiä johtajia kansainvälisten komennusten ja virallisten koulutusohjelmien kautta. Perustavanlaatuisen oletuksen mukaan työntekijän ja organisaation tarpeet voivat kohdata ja kehittämällä työntekijää, saavutetaan yhteistä hyötyä ajan kuluessa. Ulkomaankokemuksen nähdään siten kasvattavan ja kehittävän työntekijää, ja siksi niiden suosio on nousussa. Kansainväliset kokemukset nähdään yhtenä merkittävimpänä työkaluna kehittää kansainvälisiä johtajia sekä heidän ymmärrystään kansainvälisistä toiminnoista ja tarpeista sekä heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja kykyjään kansainvälisellä sektorilla toimiessa. Kansainvälinen kokemus vaikuttaa selkeästi ekspatriaattien minäkuvaan, motivaatioon ja henkiseen kasvuun. (Jokinen ym., 2008.)

Ulkomaankokemus tarjoaa merkittäviä oppimismahdollisuuksia ekspatriaatille (Jokinen ym., 2008, 982), sillä usein he saavat haastavampia ja laajempia työtehtäviä ulkomailla kuin kotimaassaan (Suutari & Brewster, 2000). Ekspatriaattijohtajat kehittävät tarkemman ymmärryksen kansainvälisestä liiketoimintaympäristöstä ja saavuttavat kansainvälisesti hyödyllistä osaamista. On kuitenkin kiistanalaista, onko kansainvälinen työ yksinomaan hyvää yksilön uralle tai urapääomalle. (Jokinen ym., 2008, 982.)

2.3 Ulkomaankomennus ja omaehtoinen ulkomaankokemus

Yritysten kansainvälistyessä, kansainvälisissä yritysjärjestelyissä sekä toimittaessa kansainvälisessä toimintaympäristössä, yrityksille on todennäköisempää lähettää työntekijöitä toiseen maahan. Yleensä syynä ulkomaankomennukselle on osaamisvajeen täyttäminen, uuden projektin lanseeraus tai teknologisen tietämyksen levittäminen. Ekspatriaattien määrä on kasvanut tasaisesti jo useiden vuosien ajan. Koska heidän roolinsa on suuri yrityksen kansainvälistyessä, koko kokemuksen tulisi olla toimiva ja tehokas. (Suutari & Tahvanainen, 2002, 1.)

Inkson ja kumppanit (1997) vertailevat tutkimuksessaan ulkomaankomennuksen ja omaehtoisen ulkomaankokemuksen eroja. Heidän mukaansa omaehtoiselle ulkomaankomennukselle lähtijällä on paremmat mahdollisuudet kehittymiseen ja positiivisiin seurauksiin. (Inkson ym., 1997.)

Ulkomaankomennus (expatriate assignment) tarkoittaa työkokemusta ulkomailla, jossa aloite tulee työnantajalta, kansainväliseltä yritykseltä, jonka palveluksessa työntekijä on. Ulkomaankomennukselle lähtijä työskentelee saman konsernin tytäryhtiössä ulkomailla, jolloin yrityksen strategian ja käytänteiden tunteminen entuudestaan on tärkeää. Oletusarvoisesti ulkomaankomennus on määräaikainen, ja ulkomaankomennuksella ollut ekspatriaatti palaa kotimaahan, jatkaen saman konsernin palveluksessa myös myöhemmin. Ulkomaankomennuksella pyritään komennukselle lähtijän urakehitykseen, onnistuneeseen työsuoritukseen ja organisaation oppimiseen tiedon vaihdon myötä. myös myöhemmin. (Inkson ym., 1997, 351–352.)

Omaehtoisessa ulkomaankokemuksessa (overseas experience) on työkokemus ulkomailla, jossa henkilö itse on omasta aloitteestaan päättänyt lähteä ulkomaille. Henkilö on saattanut säästää rahaa, erota työstään sekä muuttaa ja asettautua ulkomaille itsenäisesti. Joskus työ saattaa olla myös etukäteen järjestetty uuden yrityksen kanssa, mutta useimmiten ei, vaan henkilö saattaa alkuunsa vaihtaa työtä useasti, muuttaa eri alueelle työn mukana, sekä yrittää viettää tavallaan myös lomaa samanaikaisesti. Hän saattaa myös hyväksyä vaatimattomampiakin töitä väliaikaisesti maksaakseen oman elatuksensa. Muutamasta kuukaudesta vuosiin kestävä jakson jälkeen henkilö usein palaa kotimaahan jatkaen entisellä urallaan tai aloittaen totaalisesti uuden uran. (Inkson ym., 1997, 352.)

Inkson ja kumppanit (1997, 368) listaa omaehtoiselle ulkomaankokemukselle tyypilliseksi piirteiksi seuraavaa: 1) kulttuurinen kokemus on yhtä tärkeää kuin työ, 2) maantieteellinen liikkuvuus, 3) uteliaisuus-vetoinen, 4) henkilökohtaisia oppimis- ja kehittymissuunnitelmia, 5) henkilö on itsenäinen ja omillaan toimeen tuleva, 6) heikko sitoutuminen yritykseen (Inkson ym., 1997, 368). Tutkimuksessani ymmärrän omaehtoisen ulkomaankokemuksen tarkoituksena kerätä kansainvälistä työkokemusta, ei niinkään lomailta töiden ohessa, omaehtoisen ulkomaankokemuksen ollessa tällöin urasuuntautuneempi kuin Inksonin ja kumppanien näkemys.

Tyypillisesti henkilöt, jotka lähtevät omaehtoisesti töihin ulkomaille ovat varsin erilaisia tavoitteiltaan ja piirteiltään kuin ne, jotka lähtevät ulkomaankomennukselle. Taulukko 1 selventää näitä eroja. Omaehtoiselle ulkomaankokemukselle lähtijöiden motiivit ovat henkilökohtaisemmat, kuten esimerkiksi maailman näkeminen, uuden kokeileminen ja itsensä löytäminen, kun taas ulkomaankomennukselle lähtijä rakentaa uraansa organisaatiossa komennuksen myötä (organizational career). Omaehtoisen expatriatin voi myös nähdä rajattoman uran (boundaryless career) aikakauden ilmentymänä. (Inkson ym., 1997, 352–353; Jokinen ym., 2008.)

Taulukko 1 Ulkomaankomennuksen ja omaehtoisen ulkomaankokemuksen eroja (Inkson ym., 1997, 352 mukaillen)

Ulkomaankokemustyyppien eroavaisuuksia		
	Ulkomaankomennus	Omaehtoinen ulkomaankokemus
Aloite	Yritys/työnantaja	Henkilö itse
Päämäärä/tavoite	Yrityksen projekti (tietty yksittäinen)	Henkilökohtainen kehittyminen (moninainen)
Rahoitus	Palkka ja kulukorvaukset yritykseltä	Henkilökohtaiset säästöt ja satunnaiset tulot
Uratyyppi	Organisatorinen ura	Rajaton ura
Tutkimuskirjallisuus	Laaja	Olematon

Perinteistä ulkomaankomennusta käsittelevät tutkimukset ovat vallitsevia expatriatikirjallisuudessa (Inkson ym., 1997; Suutari & Brewster, 2000; Doherty ym., 2011). Inkson ja kumppanit (1997, 352–353) esittävät, että ulkomaankomennus muuttuu yhä merkityksettömämmäksi nykyisenä rajattomien urien aikana, jolloin urat alkavat olla yhä riippumattomampia yrityksestä ja muuttuvat joustavammiksi koostumaan määräaikaista työjaksoissa keskittyen kykyjen kehittämiseen uraputkessa

nousemisen sijaan. Omaehtoisten ulkomaankomennusten yleistyminen on osa globaalin talouden kansainvälistymistä, jonka myötä myös yksilöt kansainvälistyvät. (Inkson ym., 1997, 352–353.) Suutarin ja Brewsterin (2000) mukaan huomattava osa ekspatriaation lähteneistä ovat omaehtoisia ekspatriaatteja.

Molemmat, sekä omaehtoinen ulkomaankokemus että ulkomaankomennus, pyrkivät lähtökohtaisesti kehittämään kykyjä ja osaamista niin yksilön, yrityksen kuin kansakunnan tasolla. Urapolku toimii niin sanottuna osaamisarkistona mahdollistaen osaamisen siirtymisen yritysten ja valtioiden välillä. Ulkomaankomennus parhaimmillaan auttaa ekspatriaatin organisaatiota kasvattamaan osaamista ulkomailla, maahantuoden sen ja integroiden sen osaksi yrityksen laajempaa osaamista, samalla kuin ulkomaankokemus tarjoaa takaisin palaavalle repatriaatille mahdollisuuden nostattaa uraansa omassa yrityksessään tai muualla. Kuitenkin verrattuna ulkomaankomennukseen, omaehtoinen ulkomaankokemus mahdollistaa suuremman joustavuuden ja vaikuttamisen henkilön oman uran kehityksessä, yritysten tietyn osaamisen kehityksessä ja isäntämaiden kansallisen henkilöstövoimavarojen kehityksessä. (Inkson ym., 1997, 353.)

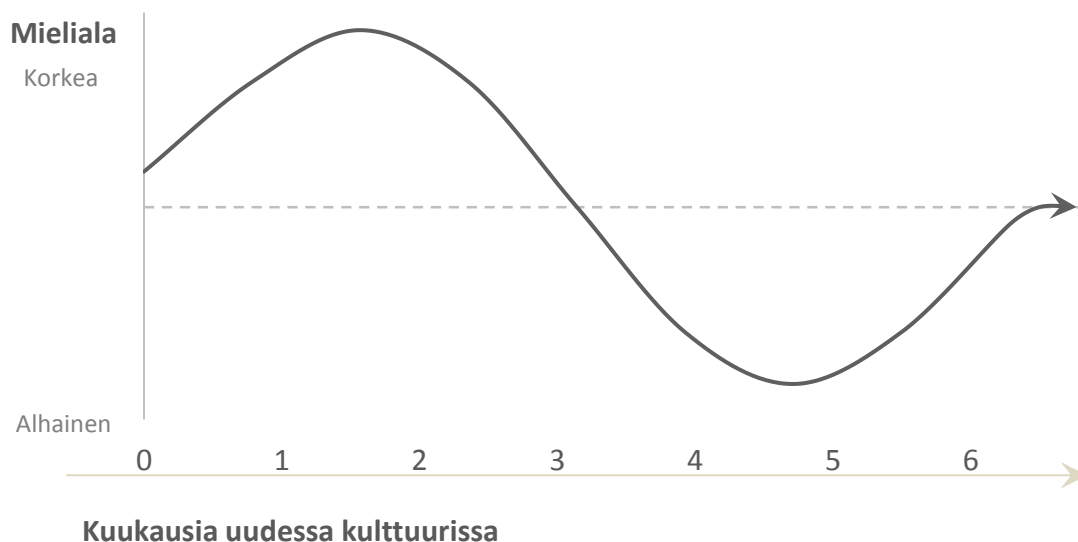
Suutarin ja Brewsterin (2000) mukaan heidän tutkimuksessaan suomalaisista ekspatriaateista nousi esiin demograafisia eroavaisuuksia perinteisten ulkomaankomennusekspatriaattien ja omaehtoisten ekspatriaattien välillä. Jälkimmäiset olivat usein hieman nuorempia, useimmiten naisia ja naimattomia tai heidän puolisonsa työskentelivät ulkomailla. Myös henkilökohtainen kiinnostus kehittää kansainvälistä kokemusta korostui omaehtoisten ekspatriaattien keskuudessa. (Suutari & Brewster, 2000.)

Kuitenkin joskus raja omaehtoisen ekspatriaation ja ulkomaankomennuksen välillä on keinotekoinen, eikä täysin selkeä (Doherty ym., 2011). Tällöin ekspatriaatio saattaa täyttää vain osan yleisesti hyväksytyistä kriteereistä. Uudempaa näkemystä ekspatriaattien kategorisointiin tuo MacPhailin, Fisherin, Harveyn ja Moellerin (2012) esitys useasta ekspatriaattikategoriasta. Heidän jaottelunsa on tavallaan vastaus aiempaan keinotekoiseen rajaan omaehtoisen ekspatriaatin ja ulkomaille komennetun ekspatriaatin välillä.

2.4 Ekspatriaatin sopeutuminen

Muutto ulkomaille on aina iso elämänmuutos. Ekspatriaatti kohtaa uuden (mahdollisesti vieraan) kulttuurin, maan, mahdollisesti erilaisia ja uusia ihmisiä, tapoja ja asenteita. Kotimaassa itsestäänselvät asiat saattavat kääntyä pääläelleen ja hankaloittaa ekspatriaatin alkutaivalta. Kohdemaan kansalaisten positiivinen suhteutuminen ulkomaalaisiin kuitenkin helpottaa ekspatriaatin sopeutumista. (Saviaro & Helaniemi, 2005, 74.)

Klassinen ekspatriaattien sopeutumismalli on Obergin (1960) U-käyrämalli (U-curve model) (Kuvio 2), joka kuvaa ekspatriaatin sopeutumista ajan kuluessa. Ekspatriaatin kokeman sopeutumista edeltävän kulttuurishokin laajuus ja suuruus riippuu ekspatriaatin henkilökohtaisista tekijöistä, kuten hänen omasta kulttuuristaan, luonteestaan ja perhetilanteestaan. Sopeutumisen vaiheet ovat kuherruskuukausivaihe, kriisi- ja kulttuurishokkivaihe, sopeutumisen vaihe sekä uuden kulttuurin taitamisen vaihe (Kuvio 3). (Friedman ym., 2009, 252.)



Kuvio 2 Obergin (1960) U-käyrämalli (Adler 2002, 263)

Ensimmäisessä vaiheessa, kuherruskuukausivaiheessa (honeymoon stage) henkilö kokee uuden kulttuurin hyvin mielenkiintoisena ja jännittävänä ja on erityisen kiinnostunut kaikesta uudesta. Vaihe ilmenee heti joidenkin viikkojen kuluessa

saapumisesta uuteen kulttuuriin. Tällöin henkilö on erittäin viehättyynyt ja ihastunut uuteen maahan sekä kaikkeen sen erilaisuuteen. Tänä aikana hän tekee virheitä käyttäytyessään kulttuurien normien vastaisesti, mutta hän on aivan liian ”nuori”, kokematon huomaamaan käyttäytymisestään johtuvaa negatiivista palautetta, mutta tämä korjaantuu toiseen vaiheeseen siirtyessä. (Black & Mendenhall, 1991.)

Andreasonin (2003, 56) mukaan sopeutumisprosessi alkaa jo ennen ekspatriaatin saapumista kohdemaahan, sillä sopeutumisprosessi alkaa ekspatriaatin rekrytoinnista, valinnasta ja koulutuksesta, jotka pohjautuvat organisaation tarpeisiin ja toimen vaatimuksiin. (Andreason, 2003, 56.) Kulttuurienvälisellä koulutuksella voidaan ennaltaehkäisevästi vastata sopeutumisen ongelmiin ja siten pienentää ekspatriaatin kokemaa kulttuurishokkia (Mendenhall & Oddou, 1985; Black & Mendenhall, 1990).

Toinen vaihe, kulttuurishokin vaihe (disillusionment / culture shock stage) tarkoittaa sitä, että henkilön täytyy todella kokea uusi kulttuuri ja päivittäiset rutiinit (Black & Mendenhall, 1991). Tässä vaiheessa henkilö hämmentyy ja ahdistuu kulttuuriin eroihin kielessä, arvoissa, tavoissa viestiä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hämmennys syvenee kriisiksi ja kulttuurishokiksi, jolloin henkilö kokee turhautumista ja jopa vihaa uutta kulttuuria, sen ihmisiä ja tapoja kohtaan. Henkilö kokee, ettei muiden käytöksessä ole järkeä, eikä hän vielä ole oppinut uuden kulttuurin ihmisten ajatusmalleja, jolloin hän ei osaa ajatella kulttuurin mukaisesti ja ymmärtää ihmisiä sekä muokata omaa käyttäytymistään. Kulttuurishokki saattaa kestää pitkäänkin, mutta alkaa taipua sopeutumiseksi, kun henkilö (haluaa) vastaanottaa riittävästi tietoa ymmärtääkseen uutta kulttuuria ja oppiakseen toimimaan sen tapojen mukaisesti. (Black & Mendenhall, 1991; Adler, 2005, 228–231.)



Kuvio 3 Sopeutumisprosessin vaiheet (Black & Mendenhall, 1991; Friedman ym., 2009, 252)

Kulttuurishokki on reaktio, joka syntyy epävarmuudesta kohdatessa uusi ja ennalta arvaamaton ympäristö. Kulttuurishokki on siten väliaikainen havainto- ja tulkintakyvyn häiriötila, jolloin henkilö ei pysty objektiivisesti keräämään, käsittelemään ja soveltamaan tietoa häntä ympäröivästä todellisuudesta.

Kulttuurishokin kesto riippuu niin ympäristötekijöistä kuin henkilöstä itsestään ja hänen sopeutumisestaan, mutta keskimäärin vaihe kestää 2–6 kuukautta. Vähitellen henkilö alkaa ymmärtää uutta kulttuuria ja sopeutumaan siihen. Kulttuurishokin ilmenemistä voidaan kuitenkin pitää hyvänä merkinä, sillä se merkitsee, että uuteen kulttuuriin sopeutumisprosessi on käynnistynyt toivotulla tavalla. (Adler, 2002, 264–266.)

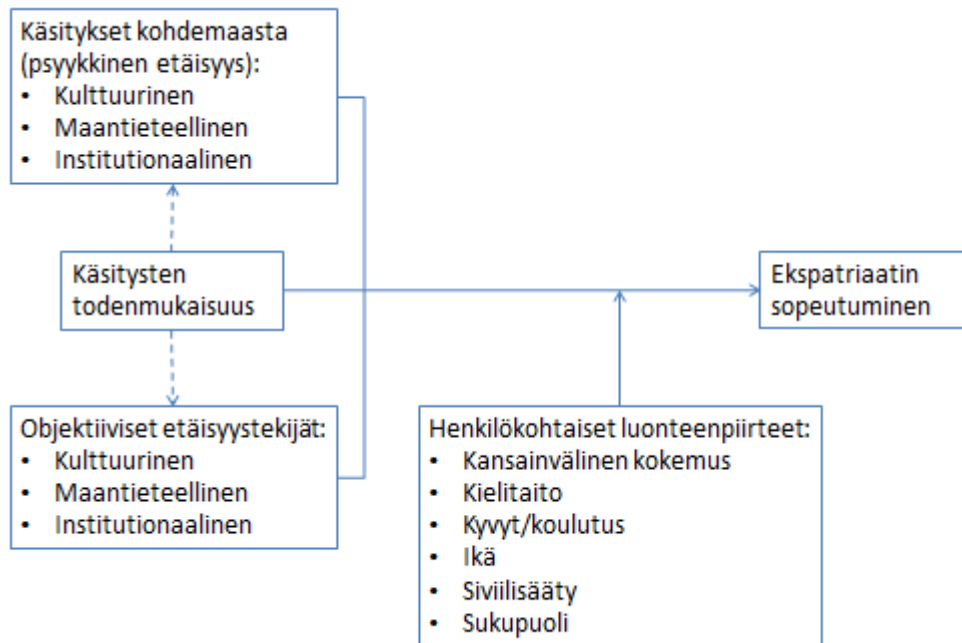
Kolmannessa vaiheessa, sopeutumisvaiheessa (adjustment stage), henkilö alkaa vähitellen sopeutua uuteen kulttuuriin ja oppia käyttäytymään kohdemaan kulttuurinormien mukaisesti. Sopeutumisvaiheessa henkilön tietämys kohdemaan kielestä, kulttuurista ja tavoista kasvaa. Hänen käyttäytyessään yhä enemmän kohdemaan normien mukaisesti, positiivisen palautteen määrä kasvaa ja negatiivisen vähenee, jolloin hän kokee enemmän itseluottamusta ja tyytyväisyyttä uudessa kulttuurissa, mitkä auttavat sopeutumisessa. Kriisivaiheen jälkeen myös ekspatriaatit, jotka eivät sopeudu, koska eivät kykene tai halua muuttaa ajatuksiaan tai käyttäytymistään, usein lähtevät takaisin kotimaahan. (Black & Mendenhall, 1991.)

Neljännessä, eli viimeisessä vaiheessa, uuden kulttuurin taitamisen vaiheessa (mastery stage) henkilö on oppinut toimimaan uudessa kulttuurissa tehokkaasti, ja tällöin hänen osaamisensa on kasvanut. Henkilön osaamisen kasvamisen myötä hänen työtyytyväisyytensä paranee ja työkyky tehostuu sekä hän alkaa nauttia uudesta kulttuurista. Hän tiedostaa sopeutuneensa ja osaavansa riittävät taidot selviytyäkseen uudessa kulttuurissa. (Black & Mendenhall, 1991.)

U-käyrämallia on kuitenkin kritisoitu ja kiistelty. Black ja Mendenhall (1991) tuovat esiin, että kattavan uuden empiirisen kirjallisuuden vähyyden vuoksi tutkijat ovat joko hyväksyneet tai hylänneet U-käyrämallin vedoten muuhun kuin empiiriseen todistusaineistoon. Heidän mukaansa vain 12 yhteensä 18 teoriaa käsittelevistä tutkimuksista tukee teoriaa ja niissäkin tutkimuksissa oli heidän mukaansa kyseenalaisia kohtia. U-käyrämallin on siten väitetty olevan enemmän kuvaus sopeutumisen vaiheista, eikä niinkään teoreettinen malli joka selittää, miten ja miksi yksilöt siirtyvät vaiheesta toiseen. (Black & Mendenhall, 1991.)

Jenkins ja Mockaitis (2010, 2699) esittävät, että ekspatriaattien sopeutuminen ei riipu pelkästään objektiivisesti kulttuurieroista, vaan yhtäläillä kyseisen henkilön

ajattelutavasta, joka tarkoittaa mielikuvaa kohdemaasta, eroja ja samanlaisuuksia tämän ja kotimaan välillä, ja näihin suhtautumista, sekä henkilön mielikuvien oikeellisuutta (Jenkins & Mockaitis, 2010). Kuvio 4 esittää tekijöitä, jotka vaikuttavat sopeutumiseen Jenkinsin ja Mockaitisin (2010) mukaan.



Kuvio 4 Yksinkertaistettu malli tekijöistä, jotka vaikuttavat ekspatriaatin sopeutumiseen (Jenkins & Mockaitis, 2010, 2699)

Aycan (1997, 451) mukaan sopeutumisprosessi koostuu useista dimensioista: psykologinen, sosiokulttuurinen ja työdimensio. Psykologinen dimensio pitää sisällään psykologisen hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden uuteen elämään. Sosiokulttuurinen dimensio tarkoittaa sosiaalisen ja kulttuurisen uuden elämän toimivuutta. Työdimensio kattaa työtehokkuuden ja positiivisen suhtautumisen työssä. Psykologisen ja sosiokulttuurisen sopeutumisen kautta pystytään kuitenkin ennustamaan työhön sopeutumista, ja niitä pidetäänkin edellytyksinä sille, että ekspatriaatti pystyy toimimaan uudessa työssään tehokkaasti ja on siihen sitoutunut. Matala stressitaso ja syvä integraatio edistävät suoraan ekspatriaatin työssä suoriutumista. (Aycan, 1997, 451.)

Aycanin (1997, 451–452) mukaan kuitenkin pelkästään ekspatriaatin omat persoonallisuuspiirteet eivät vaikuta sopeutumiseen, vaan organisaatiolla ja sieltä saatavalla tuella ja valmistelulla on suuri merkitys ekspatriaation onnistumiselle ja

ekspatriaatin sopeutumiselle. Tällä saattaa olla keskeinen merkitys ulkomaankokemuksen epäonnistumisessa. (Aycan, 1997, 451–452.) Blackin ja Mendenhallin (1990) mukaan uuteen kulttuuriin sopeutumisprosessi vaatii uusien psykologisten ja käyttäytymisnormien oppimista sekä ymmärtämistä miten ja milloin mukauttaa käyttäytymistään.

2.5 Ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavat tekijät

Suurin ekspatriaattikokemuksen onnistumiseen vaikuttava tekijä on ekspatriaatin kyky tai kykenemättömyys sopeutua vieraaseen ympäristöön, eikä niinkään teknisten kykyjen puute. Kyvyttömyys sopeutua johtaa usein vajavaiseen suoriutumiseen ulkomailla sekä suunniteltua aikaisempaan kotiinpaluuseen. (Andreason, 2003, 56–57.) Ulkomaankokemukselle sopeutuminen voidaan jakaa kolmeen osatekijään: 1) sopeutuminen työhön, 2) sopeutuminen vuorovaikutukseen kohdemaan henkilöiden kanssa ja 3) yleinen sopeutuminen kohdemaan kulttuuriin ja elinoloihin (Black, 1988). Tässä tutkimuksessa käsittelen pääsääntöisesti ekspatriaatin sopeutumista työn kannalta.

Black, Mendenhall ja Oddou (1991) laativat mallin ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavista tekijöistä, mitä Shaffer, Harrison ja Gilley (1999) myöhemmin ovat täydentäneet keskittyen kansainväliseen sopeutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Nämä tekijät ovat 1) toimenkuvaan liittyvät tekijät, 2) organisatoriset tekijät, 3) asematekijät, 4) muut kuin työhön liittyvät tekijät ja 5) henkilökohtaiset tekijät. Mallia käytettiin alun perin kuvaamaan ulkomaankomennukselle lähtijöitä, mutta myöhemmin sen käyttö on yleistynyt myös muiden ekspatriaattityyppien keskuudessa. (Andreason, 2003, 44.) Näitä tekijöitä kuvataan kuviossa 5.

Toimenkuvaan liittyvät tekijät	Organisatoriset tekijät	Asemaekijät	Muut kuin työhön liittyvät tekijät	Henkilökohtaiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Toimenkuva & työtehtävät • Roolikonflikti • Toimenkuvan uutuus • Toimenkuvan selkeys • Työn sallima vapaus • Odotukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiokulttuurin uutuus • Sosiaalinen tuki työtovereilta ja esimiehiltä • Logistinen tukii 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarkinen taso • Funktionaalinen alue • Toimeksiantosuunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohdemaan kulttuuriin sopeutuminen • Kanssakäyminen kohdemaalaisten kanssa • sopeutuminen asuinoloihin • kohdemaan kulttuurin uutuus • kulttuurishokki • perheen sopeutuminen • ekspatriaatin valintaprosessi 	<ul style="list-style-type: none"> • Suorituspystyvyyden tunne • sosiaalisen pystyvyyden tunne • vuorovaikutustaidot • havainnointitaidot • halu sosialisoida paikallisten kanssa, ymmärtää, ja kosmopoliiti ajattelutapa • aiemmat ulkomaankokemukset • kielitaito

Kuvio 5 Ekspatriaatin sopeutumiseen vaikuttavat tekijät (Black ym., 1991; Shaffer ym., 1999 mukaillen)

Useat tekijät vaikuttavat ekspatriaatin sopeutumiseen, kuten aiemmat ulkomaankokemukset, kulttuurienvälinen koulutus (cross-cultural), avoin ja sopeutuva persoona, työntekijän etua ajattelevat yritykset (employee-oriented companies), suuret yritykset ja pidemmän kokemuksen omaavat johtajat (longer tenure managers). (Lii & Wong, 2008, 299).

2.5.1 Toimenkuvaan liittyvät tekijät

Toimenkuvaan liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan ekspatriaatin toimenkuvaa ja työtehtäviä, ja niillä onkin suurin vaikutus (negatiivinen tai positiivinen) ekspatriaatin työhön sopeutumiseen. Toimenkuvaan liittyvinä tekijöinä pidetään roolikonfliktiä, toimenkuvan uutuutta, toimenkuvan selkeyttä ja työn sallimaa vapautta. (Andreason, 2003, 44–45.) Näistä roolikonflikti syntyy, kun ekspatriaatti kohtaa erilaisia odotuksia roolilleen uudessa ympäristössä, ja se on omiaan lisäämään epävarmuutta vaikuttaen negatiivisesti sopeutumiseen. Toimenkuvan uutuudella tarkoitetaan sen eroavaisuutta ekspatriaatin aiemmista rooleista. (Black, Mendenhall & Oddou, 1991.) Roolikonflikti syntyy, kun työn vaatimukset ja odotukset eivät kohtaa ja ovat ristiriidassa. Tämän kaltainen tilanne vaikuttaa ekspatriaatin sopeutumiseen negatiivisesti ja saattaa jopa estää sopeutumisen. (Lii & Wong, 2008, 298.)

Uusi kulttuurinen ympäristö saattaa vaatia erilaisia kykyjä ja käyttäytymistä kuin samankaltainen työ kotimaassa, sillä uusi ympäristö saattaa erota niin

yhteiskunnallisella, lainsäädännöllisellä, kansantaloudellisella kuin fyysisellä tavalla. Ekspatriaatin myös pitää oppia, kuinka hoitaa kanssakäyminen isäntämaan kansalaisten kanssa ja kuinka johtaa heitä. Siten työ ulkomailla usein eroaa paljon työstä kotimaassa, jonka vuoksi onkin tärkeää kouluttaa ekspatriaation lähteviä henkilöitä tämän kaltaisia tilanteita varten, jotteivät nämä hidastaisi sopeutumista. (Andreason, 2003, 46.)

Toimenkuvan selkeys eli ekspatriaatin selkeästi määritellyt ja odotetut työtehtävät sekä työn sallima vapaus eli ekspatriaatin mahdollisuus muokata toimenkuvaansa hänelle sopivasti sen sijaan että hän joutuisi sopeuttamaan itseään toimenkuvaa varten edistävät ekspatriaatin sopeutumista (Andreason 2003, 46). Työn sallima vapaus sen sijaan antaa ekspatriaatille mahdollisuuden muovata työnkuvaa hänelle sopivaksi, sen sijaan, että hän joutuisi muovaamaan itseään vastaamaan työtä. (Lii & Wong, 2008, 298). Työn salliman vapauden on todettu edesauttavan ekspatriaatin sopeutumista uuteen kulttuuriin (Black, 1988; Black & Gregersen, 1991).

Ekspatriaatin sopeutuminen on sitä parempi, mitä paremmin työn vaatimukset ovat suhteutettuja työn antamaan päätäntävaltaan ja vapauteen. (Shaffer ym., 1999). Ekspatriaatin asemalla on merkitys sopeutumiseen. (Lii & Wong, 2008, 299–300). Kansainvälisten yritysten on suositeltavaa suunnitella enemmän globaaleja positioita, joissa ekspatriaatilla on selkeästi määritellyt työtehtävät ja suurempi päätäntävalta työstään (Shaffer ym., 1999). On tärkeää että realistiset saavutusodotukset on kommunikoitu aikaisessa vaiheessa, ja ekspatriaatilta ei odoteta liikoja liian varhain (Mendenhall, Dunbar ja Oddou, 1987).

2.5.2 Organisatoriset tekijät

Organisatoriset tekijät sisältävät organisaatiokulttuurin uutuuden, sosiaalisen tuen työtovereilta ja esimiehiltä sekä logistisen tuen. Kaksi ensimmäistä vaikuttaa sopeutumisen työhön, siinä missä viimeinen vaikuttaa vuorovaikutus- ja yleiseen sopeutumiseen. (Black ym., 1991; Andreason 2003, 47.)

Organisaatiokulttuurin uutuus, eli se, että se eroaa ekspatriaatin aiemmin kokemasta organisaatiokulttuurista lisää ekspatriaatin kokemaa epävarmuutta työssä. Andreasonin (2003) mukaan ekspatriaattien on kuitenkin vaikea nähdä eroa organisaatiokulttuurin ja

maan kulttuurin välillä, joten organisaatiokulttuurin uutuuden tarkkaa merkitystä on vaikea määrittää, vaikkakin se saattaa osoittautua merkittäväksi. (Andreason, 2003, 47.)

Yrityksen suuri koko edesauttaa yleensä parempaa sopeutumista ulkomailla, samalla tavoin kuin organisaatiokulttuuri voi olla suuri edistävää tekijä sopeutumisessa. Tämän kaltainen sopeutumista edistävää organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi olla yritteliäisyyttä korostava ja siten ekspatriaatteja tukeva. (Lii & Wong 2008, 299). Yritteliäisyyttä tukeva kulttuuri sopii tukemaan ekspatriaattia, sillä ulkomaankokemus nähdään tällöin yritteliäänä tekona, eräänlaisena yrityksenä.

Sosiaalinen tuki työtovereilta ja esimiehiltä selkeä positiivinen ennustaja ekspatriaatin sopeutumiseen (Shaffer ym., 1999). Sosiaalisella tuella tarkoitetaan työympäristöä auttavien ihmissuhteiden lähteenä ja niiden laatuina. Työympäristön tuella voi olla merkittävä tietoa-antava rooli uudessa kulttuurisessa ja työympäristössä hyväksytystä käytöksestä, siten auttaen sopeutumaan vähentäen ekspatriaatin epävarmuutta. (Andreason, 2003, 47.)

Yrityksen tarjoama tuki käytännön asioissa, helpottaa suuresti ekspatriaattien sopeutumista (Shaffer ym., 1999). Logistinen tuki pitää sisällään kansainvälisen konsernin palkkio- ja kannustinjärjestelmän (Andreason, 2003,47). Näiden tarkoitus on vetää puoleensa ja säilyttää henkilökuntaa, antaa kannustinta lähteä ulkomaankokemuksille, helpottaa siirtymistä, ylläpitää hyväksyttävää elintaso ulkomailla ja tarjota mahdollisuus talouden parantamiseen tulotason kohoamisen myötä (Dowling ym., 1999, 126–128). Logistisen tuen on havaittu merkittävästi edistävän sopeutumista (Shaffer ym., 1999).

2.5.3 Asematekijät

Shaffer ja kumppanit (1999) laajensivat alkuperäistä Blackin, Mendenhallin ja Oddoun (1991) mallia kattamaan asematekijät: hierarkkinen taso, funktionaalinen alue ja toimeksiantosuunta, jotta malli kattaisi myös ekspatriaatista riippuvia seikkoja. Hierarkkinen taso tarkoittaa ekspatriaatin sijoittumista kohdemaan organisaatiotasolla ja tämän vaikutusta sopeutumiseen. Havaitusti mitä korkeampi rooli ekspatriaatilla oli, sen enemmän oli myös työn sallimaa vapautta. Samoin ekspatriaatti sopeutui sitä

paremmin, mitä paremmin työn vaatimustaso vastasi roolin sallimaa vapautta tai kontrollia. (Andreason, 2003, 48.)

Ekspatriaatin hierarkkinen sijoittuminen organisaatiossa korreloi myös aiemman ulkomaankokemuksen kanssa. Shafferin ja kumppanien (1999) mukaan keskijohdon henkilöillä aiempi ulkomaankokemus edistää sopeutumista, kun taas ylemmän johdon henkilöillä vaikutus on päinvastainen. Ekspatriaatin funktionaalinen alue vaikuttaa sopeutumiseen, ja siten mitä tarkoitusta ekspatriaatio ajaa. Jos tarkoituksena on tietotaidon siirtäminen maasta toiseen, on tärkeää, että ekspatriaatti kykenee kommunikoimaan sujuvasti paikallisten kanssa täyttääkseen tämän tavoitteen. (Shaffer ym., 1999.)

Toimeksiantosuunta tarkoittaa ekspatriaatin kansallisuuden suhdetta ekspatriaatiokokemuksella. Ekspatriaatti voi olla kansainvälisen konsernin emoyhtiön maan kansalainen, edustaa kolmatta maata suhteessa lähtö- ja kohdemaan tai edustaa kansainvälisen konsernin pääkonttorilla tytäryhtiötä tämän kansalaisena. Jokaisella tyypillä on omat etunsa tai haittansa suhteessa ekspatriaatioon ja sopeutumiseen. Emoyhtiön kansalaisen on helpointa edistää suhdetta emoyhtiöön, kolmannen maan kansalaisella on eniten kulttuurista herkkyyttä, kun taas tytäryhtiön kansalainen saattaa tarvita eniten apua sopeutumisensa kanssa. (Andreason, 2003, 49–50).

2.5.4 Muut kuin työhön liittyvät tekijät

Ekspatriaatin tarvitsee työhön sopeutumisen lisäksi sopeutua kommunikoimaan kohdemaan kansalaisten kanssa, sopeutua kulttuuriin ja asuinoloihin. Myös perheen ja puolison sopeutuminen vaikuttaa itse ekspatriaatin sopeutumiseen. (Andreason, 2003, 50–52.) Kohdemaan kulttuuriin sopeutumiseen vaikuttaa suuresti kohdemaan kulttuurin uutuus eli eroavaisuus ekspatriaatin kotimaan kulttuurin kanssa, ja tämä myös hankaloittaa sopeutumista (Shaffer ym., 1999).

Haasteellista ulkomaankokemuksessa on se, että ekspatriaatin ei ainoastaan tarvitse oppia kuinka sopeutua uuteen työympäristöön ulkomailla, vaan myös oppia kuinka olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja uuteen kulttuuriin ja elinoloihin (Lii & Wong, 2008, 301). Sopeutumista haittaa kulttuurin omintakeisuus, henkilön kokemana ero oman ja vieraan kulttuurin välillä (Shaffer ym., 1999).

Suurien kulttuurierojen vuoksi stereotyyppisesti voisi olettaa, että suurelta osin erilainen kulttuuriympäristö on ekspatriaatile haastava työskentely-ympäristö ja tämä saattaisi vaikeuttaa sopeutumista (Harrison & Michailova, 2012, 627–629). Kuitenkin on tärkeää huomioida koti- ja kohdemaan kulttuuriero yhtenä merkittävänä tekijänä, sillä pelko paikallisten tapojen ja tabujen rikkomisesta saa ihmiset tuntemaan epämukavuutta ja huolta tuntemattomassa ympäristössä (Lii & Wong, 2008, 297), mikä saattaa ohjata ihmisten käyttäytymistä epätoivottavaan suuntaan.

Tutkimusten mukaan sekä miehet että naiset ovat yhtävertaisesti kykeneviä sopeutumaan eri kulttuureihin ja tasavertaisia akkulturaation eri aspektien osalta. Tästä huolimatta naiset kohtaavat useasti enemmän haasteita joidenkin kohdemaiden kulttuuristen arvojen vuoksi. (Mendenhall & Oddou, 1985, 39–43.)

Kulttuuriin sopeutuminen on prosessi, joka vaatii emotionaalisia ja psykologisia reaktioita haasteisiin, mitä vaihetta sopeutumisessa kutsutaan usein kulttuurishokiksi (Andreason, 2003, 50). Kulttuurishokki on ekspatriaatin reaktio uusiin, ennustamattomiin tapahtumiin tuntemattomassa ympäristössä (Black, 1990). Kulttuurishokki ilmenee sitä todennäköisemmin, mitä uudempi ja erilaisempi kohdemaan kulttuuri on (Andreason, 2003, 50). Tällaisessa ympäristössä se saattaa olla myös haastavampi ja vaatia enemmän ekspatriaatilta, jolloin tuen ja koulutuksen merkitys on suuri (Andreason, 2003, 50). Mitä suurempi kulttuuriero ekspatriaatin koti- ja kohdemaan välillä on, sitä pidempi ja intensiivisempi kulttuurikoulutuksen tulisi olla (Black & Mendenhall, 1990).

Ekspatriaatin mukana mahdollisesti matkustava puoliso tai perhe saattaa kokea sopeutumisen ja kulttuurishokin eri tavalla kuin ekspatriaatti itse, ja tämä vaikuttaa myös ekspatriaatin sopeutumiskokemukseen. Ennen 2000-lukua puolison sopeutumattomuus kohdemaan oloihin oli yksi mainituimmista ennen aikaisen paluun syistä. (Andreason, 2003, 50–51.) Adler (1997) huomioikin, että usein ekspatriaatin perhe on syvemmin tekemisissä paikallisen kulttuurin kanssa huolimatta vähäisemmästä vastaanotetusta kulttuurisesta koulutuksesta. Myös puolison hankaluudet töiden hankkimisessa ulkomailla saattaa heikentää ekspatriaatin halua pysyä tai lähteä ulkomaankokemukselle. Tämän vuoksi onkin tärkeää että sekä ekspatriaatti että tämän perhe on kykenevä sopeutumaan kohdemaahan, ja he saavat sopeutumisvalmennusta. (Andreason, 2003, 51.) Ekspatriaatin henkilökohtainen

tilanne kotona ja perheen kanssa voivat ennustaa suuresti hänen työtyytyväisyyttään sekä sitoutumistaan (Lii & Wong 2008, 298), ja siten ekspatriaatin perheen kykyä sopeutua voidaankin pitää yhtenä avaintekijänä ekspatriaatin sopeutumiselle uuteen maahan (Black ym., 1991).

Tämän lisäksi on tärkeää, että yritys tarjoaa tukea ekspatriaatille. Tarkoituksenmukainen valintaprosessi ja koulutus tukee ekspatriaatin ulkomaankokemuksen onnistumista. Ekspatriaatin oma halukkuus lähteä ulkomaille on tärkeää, samoin kuin perheen tuki päätökselle. Ekspatriaatin sopeutumista helpottava yrityksen tuki voi tarkoittaa myös organisaation tarjoamaa ohjelmaa tai ekspatriaatin kannustamista omaan aktiivisuuteen sopeutumisen edistämiseksi. (Andreason, 2003, 52.)

2.5.5 Henkilökohtaiset tekijät

Useiden henkilökohtaisten tekijöiden on todettu vaikuttavan ekspatriaatin sopeutumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat suorituspystyvyyden tunne, sosiaalisen pystyvyyden tunne, vuorovaikutustaidot ja havainnointikyvyt, aiemmat ulkomaankokemukset ja kielitaito. (Andreason, 2003, 53.) Pystyvyyden tunne tarkoittaa kykyä uskoa itseensä ja omaan kykyynsä toimia tehokkaasti vieraassa ympäristössä, epävarmoissakin tilanteissa (Mendenhall & Oddou, 1985). Pystyvyyden tunteen uskotaan auttavan ekspatriaattia käyttämään palautetta paremmin vähentämään epävarmuutta sekä korjaamaan omaa käytöstään vastaamaan odotuksia (Black ym., 1991). Pystyvyyden uskotaan jakautuvan kahteen osaan: suorituspystyvyyden ja sosiaaliseen pystyvyyden tunteeseen. (Andreason, 2003, 53). Vaikka Bandura (1977) pitääkin sopeutumista riippuvaisena ekspatriaatin pystyvyyden tunteesta, eivät Shaffer ja kumppanit (1999) löytäneet sopeutumisen ja pystyvyyden tunteen välillä riippuvuussuhdetta.

Blackin (1990) mukaan henkilö, joka uskoo pystyvänsä vaikuttamaan omaan elämäänsä ja jolla on korkea sisäinen hallintakäsitys (internal locus of control), sopeutuu paremmin ulkomaan kokemusten aikana. Tyypillisen, hyvin ulkomaille sopeutuvan ekspatriaatin piirteitä ovat suvaitsevaisuus erilaisille olosuhteille, korkea sisäinen hallintakäsitys, joustavuus, kiinnostus muita ihmisiä kohtaan ja sosiaalinen sopeutuvuus. (Lii & Wong, 2008, 300.)

Hyvät vuorovaikutustaidot helpottavat ekspatriaatin kanssakäymistä kohdemaan kansalaisten kanssa, ja hyvät havainnointitaidot vähentävät hänen kokemaa epävarmuutta auttamalla ymmärtämään, tulkitsemaan oikein ja määrittämään, mikä kohdemaassa on hyväksyttävää ja mikä ei (Mendenhall & Oddou, 1985). Haasteellista ulkomaankokemuksessa on se, että ekspatriaatin ei ainoastaan tarvitse oppia, kuinka sopeutua uuteen työympäristöön ulkomailla, vaan myös oppia, kuinka olla vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa, sekä totuttautua uuteen kulttuuriin ja elinoloihin. (Mendenhall & Oddou, 1985; Andreason, 2003, 53.)

Ekstroverttiys, sopusointuisuus ja tunne-elämän vakaus edesauttavat ekspatriaatin ulkomaankomennuksen onnistumista ja vähentävät halua päättää ulkomaillaolo ennen suunniteltua kotiinpaluuta. Hyvät ihmissuhdetaidot ovat myös usein liitetty menestyksekkäämpään sopeutumiseen ulkomailla. Työtyytyväisyys ja sosiaalinen kanssakäyminen kohdeorganisaatiossa ulkomailla vaikuttavat suuresti ekspatriaatin sopeutumiseen. (Lii & Wong, 2008, 300.)

Black ja Gregersen (1999) esittävät, että menestyksekkäs ekspatriaatti on usein henkilö, jolla on halu kommunikoida kohdemaan kansalaisten kanssa, ja joka on halukas olemaan seurallinen kohdemaan kansalaisten kanssa, eikä pelkästään muiden pienen piirin ekspatriaattien. Hän on kulttuurisesti joustava, eli halukas kokeilemaan erilaisia tapoja, hän on maailmankansalainen asenteeltaan eli hän ymmärtää erilaisten kulttuuristen normien arvon ja merkityksen paikallisille ja hänellä on yhteistyöhön pyrkivä neuvottelutyyli. (Black & Gregersen, 1999.) Mendenhall ja kumppanit (1987) esittävät laajaan aineistoon perustuen että ekspatriaatin tulee olla kulttuurisesti taidokas ja sujuva ollakseen menestyksekkäs.

Blackin ja muiden (1991) mukaan aiempi ulkomaankokemus, erityisesti samasta maasta, vähentää ekspatriaatin kokemaan kulttuurishokkia ja auttaa häntä luoman realistisia odotuksia. Aiempi ulkomaankokemus siten edistää sopeutumista. Aiempi ulkomaankokemus on myös kehittänyt ekspatriaatin taitoa sopeutua uusiin ympäristöihin, jolloin muuttoon ja uuteen elinympäristöön liittyvät asiat ovat luontevampia ja epävarmuus vähäisempää. Tämä helpottaa sopeutumista työhön ja yleiseen elämiseen uudessa maassa. (Black ym., 1991.) Liin ja Wongin (2008, 304–306) mukaan ekspatriaattien aiemmalla ulkomaankokemuksella ei ole vaikutusta ekspatriaatin sopeutumiseen ja sitoutumiseen. Heidän tutkimuskohteenaan olivat

kuitenkin taiwanilaiset ekspatriaatit Manner-Kiinassa, jolloin kotimaan ja isäntämaan välinen kulttuuri- ja kieliero ei ole huomattava. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosta tältä osin ei voi yleistää koskemaan kaikkia ekspatriaatteja.

Kohdemaan kielen sujuva osaaminen auttaa ekspatriaattia sopeutumaan, koska se mahdollistaa hänen tehokkaan kanssakäymisen kohdemaan kansalaisten kanssa sekä vähentää väärinymmärryksiä (Andreason, 2003, 55). Joissakin positioissa kielitaidon merkitys saattaa olla suurempi kuin toisissa, kuten esimerkiksi teknisissä tehtävissä on tärkeää pystyä kommunikoidaan täsmällisesti. Kohdemaan kielen sujuva osaaminen saattaa kuitenkin altistaa ekspatriaattia kokemaan syvempää roolikonfliktia, sillä tällöin hän on kykenevämpi havaitsemaan häneen kohdistuvia eroavia odotuksia. (Shaffer ym., 1999.)

2.6 Kulttuurin vaikutus sopeutumiseen

Kun ekspatriaatin kotimaan ja kohdemaan välinen kulttuuriero on suuri, on todennäköistä, että ekspatriaattien sopeutuminen on haastavampaa ja he kokevat suurempaa tyytymättömyyttä ekspatriaationsa aikana (Black & Mendenhall, 1990). Hofsteden (1984) mukaan kansalliset kulttuurit voidaan luokitella käyttäen neljää eri kansallisten kulttuurien ulottuvuutta (cultural dimensions): valtaetäisyys, kollektivismi versus individualismi, feminiinisyys versus maskuliinisyys ja epävarmuuden sietäminen (Hofstede, 1984). Teoria määrittelee, kuinka paljon kansakunnan kulttuurilla on vaikutusta jäseniinsä ja kuinka nämä arvot vaikuttavat käyttäytymiseen. Myöhemmin Hofsteden mallia on laajennettu kahdesti. Hofsteden ja kumppanien mukaan viides ulottuvuus, lyhyen versus pitkän aikavälin orientaatio (long-term versus short-term orientation), lisättiin malliin myöhemmin perustuen havaintoihin aasialaisista arvoista (Hofstede ym., 2010, 37–38.) Kuudes ulottuvuus, nautinnollisuus versus pidättyväisyys (indulgence versus restraint), lisättiin Hofsteden malliin Minkovin työn pohjalta (Hofstede ym., 2010, 44–45). Hofsteden (1984, 2010) kansallisen kulttuurien ulottuvuuksien mallissa valtiota kuvataan suhteessa ulottuvuuden ääripäihin, jonka mukaisesti sille annetaan pisteitä. Yhdessä eri ulottuvuuksista saatavat pisteet määrittävät kansallista kulttuuria (Hofstede, 1984; Hofstede ym., 2010).

Hofstede (2010) laati saamiensa vastausten perusteella joka kansalliselle kulttuurille pisteet eri ulottuvuuksien mukaisesti. Laskutapansa vuoksi pisteet ovat suhteellisia, eivät absoluuttisia, ja siten osoittavat maiden suhteellista sijaintia asteikolla eroavaisuuksien mukaan. Hofsteden aineistona oli 76 eri kansallista kulttuuria ja maan sijoitus kuvaakin sen asemaa suhteessa muihin tutkittuihin maihin. (Hofstede, 2010, 56.) Suomen ja Pakistanin sijoittumista eri ulottuvuuksissa kuvaa Taulukko 2.

Taulukko 2 Suomi ja Pakistan Hofsteden ja kumppanien (2010) kansallisten kulttuurien mallin mukaisesti

Ulottuvuus	Suomi Indeksi	Pakistan Indeksi
Valtaetäisyys	33	55
Kollektivismi versus individualismi,	63	14
Feminiinisyys versus maskuliinisyys ja	26	50
Epävarmuuden välttäminen	59	70
Lyhyen versus pitkän aikavälin orientaatio	38	50
Nautinnollisuus versus pidättyväisyys	57	0

Valtaetäisyyden (power distance) ulottuvuus mittaa epätasa-arvoisuutta yhteiskunnassa, ja sen mukaan eri kansoja pystytään määrittelemään sen perusteella, miten epätasa-arvoisuutta käsitellään yhteiskunnassa. Valtaetäisyyden ulottuvuus kuvaileekin siten vastausten kirjoa kysymykseen: kuinka suhtautua siihen, että ihmiset ovat epätasa-arvoisia? Hofstede (2010, 56) määrittelee valtaetäisyyden kolmen tekijän kautta: kuinka peloissaan työntekijät ovat kääntyäkseen esimiehensä puoleen ongelmatilanteissa, millainen esimiehen johtamistyyli on ja millaista johtamistyyliä alaiset pitäisivät ideaalisena. Valtaetäisyys tarkoittaa sitä, missä määrin organisaation vähemmän valtaa pitävät jäsenet tietyssä maassa odottavat ja hyväksyvät, että valta on jaettu epätasa-arvoisesti. Valtaetäisyyden ulottuvuudessa suurimman indeksiluvun saaneissa valtioissa johtaminen on autoritaarisempaa, kun taas alhaisemman indeksiluvun saaneissa maissa enemmän konsultoivaa. Suomi sijoittuu alhaisen valtaetäisyyden maihin muiden pohjoismaiden, saksankielisten ja muutaman muun maan kanssa. Pakistan on sen sijaan melko lailla keskivaiheilla tutkituista maista. (Hofstede ym., 2010 55–61.)

Kollektivismi versus individualismi (collectivism versus individualism) -ulottuvuus määritellään Hofsteden ja kumppanien (2010, 92) mukaan seuraavasti: Individualismi kuuluu yhteiskuntiin, jossa yksilöiden väliset siteet ovat väljiä: jokaisen oletetaan

huolehtivan itsestään ja välittömästi perheestään. Kollektivismi on sen vastakohta kuuluen yhteiskuntiin, joissa ihmiset lapsesta saakka on integroitu vahvoihin, yhtenäisiin klikkeihin, jotka suojelevat ihmisiä heidän koko elämänsä ajan kyseenalaistamatonta lojaalisuuttaan vastaan. Individualistisemmassa päässä työntekijät arvostivat omaa henkilökohtaista aikaa sallivan työn, vapauttaan ja haasteellista työtä, kun taas kollektiivisessa päässä henkilöt arvostivat koulutusmahdollisuuksia, työpaikan hyviä fyysisiä olosuhteita ja mahdollisuutta käyttää kykyjään työssä. Mitä korkeampi indeksiluku on tässä ulottuvuudessa, sen individualistisempi valtio on ja päinvastoin, mitä alhaisempi luku on, sen kollektivistisempi maan kulttuuri on. Tässä ulottuvuudessa Pakistan ja Suomi eroavat huomasti, sillä Pakistanin indeksiluku oli 14, sen ollen 6. pienin koko vertailujoukosta, siinä missä Suomen sijoitus indeksiluvulla 63 on ulottuvuuden individualistisemmassa päässä. (Hofstede ym., 2010 92–97.)

Feminiinisyys versus maskuliinisuus (femininity versus masculinity) -ulottuvuus selvittää sukupuolten välisiä eroja käyttäytymisessä. Tietyn käyttäytymisen mieltäminen maskuliiniseksi tai feminiiniseksi eroaa niin traditionaalisissa kuin moderneissa yhteiskunnissa. Maskuliinisessa yhteiskunnassa miehet ovat tyypillisesti itsevarmoja, kovia ja keskittyvät materiaaliseen menestyksen, siinä missä naisten oletetaan olevan vaatimattomia, lempeitä ja keskittyvän elämän laatuun. Feminiinisessä yhteiskunnassa sukupuoliroolit ovat samankaltaisia sekä miehille että naisille; heidän molempien odotetaan olevan vaatimattomia, lempeitä ja keskittyvän elämän laatuun. Maskuliinisen kulttuurin henkilöt arvostavat mahdollisuutta korkeaan palkkaan, suorituksista palkitsemiseen, uralla etenemiseen ja työssä koettuihin haasteisiin, jotka saavat henkilön kokemaan onnistumisen tunnetta. Feminiinisessä kulttuurissa sen sijaan painotetaan hyvää suhdetta esimiehen kanssa, sujuvaa yhteistyötä työtoverien kanssa, hyvää asuinalueetta sekä turvattua työtä. Feminiinisyys versus maskuliinisuus -ulottuvuudessa korkeampi indeksiluku kertoo maskuliinisesta kulttuurista, matala feminiinisemmästä kulttuurista. Suomi sijoittui selkeästi ulottuvuuden feminiiniseen päähän indeksiluvulla 26. Pakistanin indeksiluku oli 50, sen ollen siten ulottuvuuden keskivaiheilla, hieman maskuliinisuuteen päin kallellaan. (Hofstede, 2010, 137–143.)

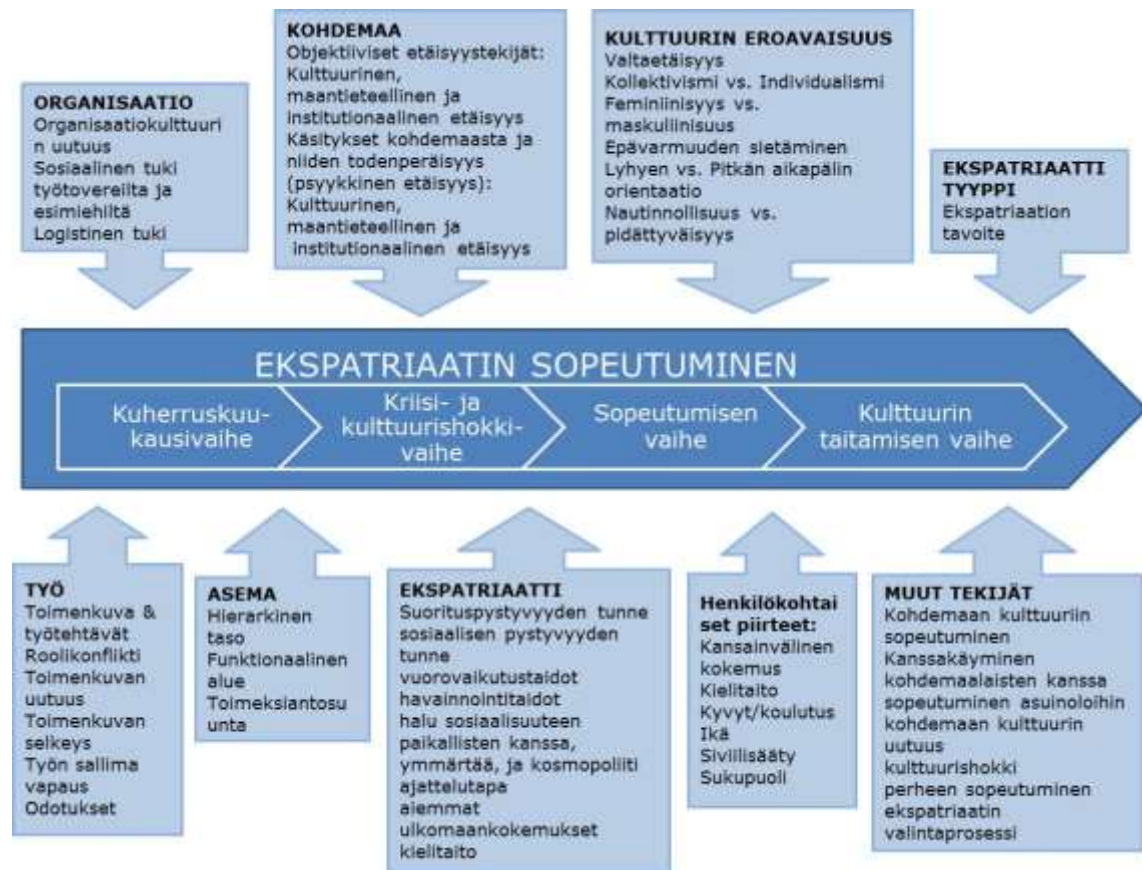
Epävarmuuden sietäminen (uncertainty avoidance) ulottuvuus kuvaa tietyn kulttuurin jäsenien kokemaa levottomuuden määrää tilanteessa, jolloin tulevaisuus on epävarma tai he eivät tiedä mitä tapahtuu. Tavat, millä tällaiset tilanteet käsitellään ja miten ne ratkaistaan, ovat hyvin kulttuurisidonnaisia. Epävarmuuden sietäminen on henkilön oman kulttuuristaan pohjalta opittu arvo ja toimintatapa, joka saattaa vaikuttaa toisesta kulttuurista tulevalle poikkeavalta. (Hofstede ym., 2010, 189–195.) Liin ja Wongin (2008) mukaan henkilöt, joilla on ulkoinen hallintakäsitys, eli henkilöt, jotka uskovat että heidän elämä määräytyy mahdollisuuksien, kohtalon tai muiden ennalta-arvaamattomien voimien mukaan, sopeutuvat helpommin. Sen sijaan henkilöt joilla on korkea sisäinen hallintakäsitys, kokevat itsensä voimattomammaksi ja turhautuneemmaksi tilanteessa, johon he eivät voi vaikuttaa. (Lii & Wong 2008, 309.) Ulottuvuutta kuvataan työstressin, yhtäpitävyyden väittämän ”organisaation sääntöjä ei tulisi rikkoa – ei vaikka työntekijä kokisi sen olevan hyväksi yritykselle” kanssa ja samassa organisaatiossa suunnitellun työuran pituuden kautta. Mitä korkeamman indeksiluvun maa saa, sen vahvempi sen kulttuuri on epävarmuuden sietämisessä. Pakistanin indeksiluku on 70, mikä tarkoittaa keskisuurta epävarmuuden sietokykyä. Suomi sijoittui ulottuvuudessa keskivälin pienemmälle puolelle indeksiluvulla 59. (Hofstede ym., 2010, 189–195.)

Lyhyen versus pitkän tähtäimen orientaatio (long-term versus short-term orientation) kuvaa kulttuurin näkemystä ajasta ja mahdollisesta kehityksestä. Pitkän tähtäimen orientaation omaava kulttuuri arvostaa hyveitä, jotka ovat palkitsevia pitkällä aikavälillä, kuten sinnikkyys ja säästäväisyys, kun taas lyhyen tähtäimen orientaatio arvostaa enemmän menneisyyden ja nykyisyyden hyveitä, kuten kasvojen säilyttämistä ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämistä. Lyhyen versus pitkän tähtäimen orientaatio korreloi myös kulttuurin taloudellisen kasvun kanssa. Ulottuvuudella on myös yhteisiä tekijöitä konfutselaisuuden kanssa, vaikka nämä kaksi eivät kuitenkaan ole sama asia. (Hofstede ym., 2010, 236–239.) Ulottuvuutta voi kuvailla sillä, millaisia piirteitä lapsessa arvostetaan, kansallisen kunnian ja toisten palvelun tärkeyden kautta. Korkeampi indeksiluku kertoo lyhyen tähtäimen orientaatiosta, ja matala pidemmän tähtäimen orientaatiosta. Pakistanin indeksiluku on 50, sijoituksen ollen siten melko keskivaiheilla, kun taas Suomi on asteikolla indeksiluvulla 38. (Hofstede 2010, 253–259)

Nautinnollisuus versus pidättyväisyys (indulgence versus restraint) -ulottuvuus kuvaa kulttuurin suhdetta nautintoihin. Ulottuvuuden ääripäätä, nautinnollisuutta, korostava kulttuuri sallii melko vapaan mielihyvähakuisen käyttäytymisen, ihmisen perustarpeiden ja luonnollisten tarpeiden tyydyttämisen liittyen elämästä nauttimiseen sekä hauskanpitoon. Pidättyväisyys sen sijaan tuomitsee tämän kaltaisen mielihyvään perustuvan käyttäytymisen, korostaa hillittyä ja tiukasti sosiaalisten normien säätelemää käyttäytymistä. Ulottuvuutta voidaan mitata onnellisuuden, elämän kontrollin ja vapaa-ajan merkityksen kautta. Mitä korkeampi indeksiluku on, sen enemmän kulttuuri on nautinnollisuushakuisempi, ja mitä matalampi indeksi on, sen pidättyväisempi on kulttuuri. Suomi sijoittuu indeksillä melko keskivaiheen nautinnonhakisemmalle puolelle indeksiluvulla 59. Sen sijaan Pakistan on koko tutkimuksen pidättyväisin maa, indeksiluvulla 0. (Hofstede ym., 2010, 280–286.)

2.7 Yhteenveto teoriasta

Teoreettisessa viitekehyksessäni yhdistelen sopeutumiseen liittyviä teorioita ja sopeutumista edistäviä ja hidastavia tekijöitä. Kuvio 6 kuvaa sopeutumisprosessia, ja siihen vaikuttavia tekijöitä tiivistäen olennaisimmat sopeutumiseen vaikuttavat tekijät. Teoreettisen viitekehykseni keskiössä on sopeutumisprosessi, joka koostuu eri vaiheista (Black & Mendenhall, 1991). Nämä vaiheet on kuvattu etenemisjärjestyksessä, joista edeltävän vaiheen onnistunut läpikäyminen on edellytys seuraavaan vaiheeseen siirtymiselle. Vaiheiden rajoja voi olla vaikea määrittää tarkkaan, ja siten henkilön sopeutuminen eteneekin vähittäisenä edistymisenä. (Black & Mendenhall, 1991.)



Kuvio 6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehiksestä (Inkson ym., 1997; Black & Mendenhall, 1991; Jenkins & Mockaitis, 2010; Black, Mendenhall & Oddou, 1991; Shaffer ym., 1999; Hofstede ym., 2010)

Kuvion 6 nuolilaatikot kuvaavat eri tekijöitä tai tekijäryhmittymiä, mitkä vaikuttavat sopeutumiseen. Nämä saattavat vaikuttaa sopeutumiseen edistämällä tai hidastaen, eikä kuvio ota kantaa siihen, kumpaan suuntaan tietty tekijä mahdollisesti vaikuttaa. Lisäksi kuviossa nuolilaatikoiden järjestys on summittainen. Osatekijät voivat vaikuttaa ekspatriaation sopeutumisprosessiin sen koko ajan, eikä vain tiettyyn vaiheeseen.

Kokonaisuudessaan sopeutuminen on prosessi, jonka myötä henkilö mukautuu ympäristöön (Andreason, 2003). Tässä prosessissa on monta osatekijää ja keskinäisiä vaikutussuhteita, tekijöitä, jotka saattavat edistää tai hidastaa sopeutumista, ja siten selittää erilaisia sopeutumisen tasoja ekspatriaateilla.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen kontekstin esittely

Mielenkiintoni Pakistanin talousaluetta kohtaan pohjaa omasta työkokemuksestani alueella, ja omista havainnosta tuolta ajalta. Työskentelin Pakistanissa vuoden ajan 2010–2011 monikansallisen yrityksen palveluksessa niin HR- kuin markkinointiosastolla.

Pakistan on islamilainen tasavalta Etelä-Aasiassa, rajanaapureinaan Intia, Kiina, Afganistan ja Iran, ylettyen Himalajalta Arabianmereen. Pakistan itsenäistyi 14. elokuuta 1947 Britannian alaisuudesta, ollen aiemmin osa Intiaa. Itsenäistymisen ohella suurin osa Intian muslimiväestöstä muuttivat Pakistanin puolelle ja hinduväestö muutti Intian puolelle, luoden näin selkeän uskonnollisen rajan. (Government of Pakistan internetsivut, käytetty 8.10.2011; Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011.)

Pakistanin alue on yhteensä noin 796,095 km² ja väkiluku on Suomen suurlähetystön mukaan noin 185 miljoonaa (maailman 6. väkirikkain maa). Pakistanin alue on jaettu neljään provinssiin: Sindh, Punjab, Khyder Pakhtun Khwa ja Balochistan. Pakistanin pääkaupunki, Islamabad sijaitsee pohjoisessa, Punjabin alueella. (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011.) Pakistanin itsenäistymisestä lähtien Pakistan ja Intia (osin myös Kiina) ovat kiistelleet Kashmirin alueesta. Kiistan seurauksena Yhdistyneet Kansakunnat on pitänyt alueella sotilastarkkailijoitaan jo vuodesta 1949 asti. Tämä YK:n historian pisin missio turvaa alueen rauhaa ajoittaisilta rauhattomuuksilta, joista viimeisin tapahtui vuonna 2010. (UNMOGIP, käytetty 8.10.2011.)

Pakistanin taloudelliseen tilanteeseen vaikuttaa suuresti sen epävakaa menneisyys. Suurimpina talouteen vaikuttavina ongelmina ovat oman teollisuuden puute, ulkomaisten sijoittajien haluttomuus investoida maahan, poliittinen epävakaus, nopea väestönkasvu ja julkisen sektorin rahoituskriisi. Maata koetelleet ennätystulvat, ja niistä seuranneet ihmishenkien, infrastruktuurin ja satojen menetykset syvensivät talousahdinkoa entisestään. Talouskasvu tippui vuoden 2010 tulvien jälkeen lähelle

nollaa, ja inflaatio kohosi jopa 15 prosenttiin. (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011.)

Maan suurimmat vientituotteet ovat erilaiset tekstiilit ja nahkatuotteet, riisi, urheiluvälineet, kemikaalit ja matot. Tärkeimmät ja suurimmat vientimaat ovat EU, Yhdysvallat, Arabiemiraatit, Afganistan ja Kiina. Tuontituotteita ovat sen sijaan mm. öljy, öljyvalmisteet, teollisuuskoneet, muovi, kuljetuskalusto, rauta ja teräs. Tärkeimmät tuontimaat ovat Kiina, Saudi-Arabia, Arabiemiraatit, Kuwait ja Yhdysvallat. Kokonaisuudessaan maan kauppataase jää vahvasti alijäämäiseksi, tuonnin arvon ollessa yleensä lähes kaksinkertainen viennin arvoon nähden. (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011.)

Pakistanin huonosta maineesta huolimatta, Pakistanin poliittinen ja taloudellinen kehitys on ollut huomattavaa viimeisinä vuosikymmeninä, ja maa on osoittanut potentiaalia vielä suurempaan kasvuun (Asia Invest 2005, käytetty 8.10.2011). Vuonna 2009 EU:n laatiman Afganistania ja Pakistania koskevan toimintaohjelman ja EU:n ja Pakistanin kesällä 2010 pitämän huippukokouksen myötä EU:n ja Pakistanin yhteistyö on tiivistynyt mm. yhdessä laaditun maan viisivuotiskehittämissuunnitelman, terrorisminvastaisten toimien ja kaupan alan yhteistyön kautta. EU:n asema on merkittävä Pakistanin talouden tilanteen kehittämisessä, sillä EU on Pakistanin tärkein kauppakumppani (vaikkakin Pakistan on EU:n 48. suurin kauppakumppani). (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011.)

Suomi ja Pakistan solmivat diplomaattisuhteet 1951. Suomen vienti Pakistaniin keskittyy lähinnä paperiin, lannoitteisiin, dieselmoottoreihin ja matkapuhelimiin. Yhteensä Suomen vienti Pakistaniin oli 90 miljoonaa euroa (0,2 % Suomen kokonaisviennistä) ja tuonti 33 miljoonaa euroa (0,1 % kokonaistuonnista) vuonna 2010. Suomen ja Pakistanin välisestä investointisopimuksesta neuvotellaan edelleen. (Suomen suurlähetystön internetsivut, käytetty 8.10.2011). Pakistanin vahvat kauppasuhteet EU:n kanssa luovat edellytyksiä vielä jopa tiivistää kauppasuhteita. Kuitenkin maan sisäiset säännöt, korkeat liiketoimintakustannukset ja infrastruktuurin pullonkaulat vaikeuttavat Pakistanin kauppaa kehittymästä täyteen potentiaaliinsa. (European Commission, käytetty 9.10.2011.)

Maailmanpankin ”Ease of Doing Business” -Indeksi luokittelee Pakistanin sijalle 83. mitaten helppoutta tehdä liiketoimintaa ko. maassa. Benchmarkkeina voidaan kuitenkin huomioida, että Intia on samassa luokituksessa sijalla 134, Bangladesh 107. ja Kiina sijalla 79. Pakistan jättää kuitenkin taakseen Suomen suuren kauppakumppanin Venäjän 123 ja nousevan talouden Brasilian 127. Suomi on luokituksessa sijalla 13. (The World Bank 2011, käytetty 9.10.2011.)

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimukseni kohteena ovat Pakistanissa työskennelleet suomalaiset. Haastattelin työtäni varten seitsemää Pakistanissa työskennellyttä suomalaista (Taulukko 3), jotka olivat toimineet erilaisissa työtehtävissä: kehitysyhteistyössä IT-tehtävissä, hallinnossa, koulutuksessa ja tutkimuksessa. Edustettuja aloja olivat päivittäistavarakauppa, yleishyödylliset järjestöt sekä julkisen sektorin toiminnot.

Taulukko 3 Tutkimushaastattelut

Haastateltavan ID	Haastatteluajankohta	kokemuksen kesto kuukausina
Henkilö A	9.1.2013	2kk
Henkilö B	30.1.2013	17kk
Henkilö C	25.8.2013 & 6.10.2013	16kk
Henkilö D	14.10.2013	90kk
Henkilö E	22.10.2013	12kk
Henkilö F	24.10.2013	12kk
Henkilö G	25.10.2013	4kk

Haastateltavani olivat iältään 26–39 vuotiaita Suomen kansalaisia, jotka olivat työskennelleet Pakistanissa kahdesta kuukaudesta kahdeksaan vuoteen. Keskimääräinen ekspatriaation kesto haastateltavillani oli 22 kuukautta eli hieman yli puolitoista vuotta, ulkomaankokemuksen mediaanikeston ollessa 12 kuukautta. Haastatteluhetkellä kaikkien haastateltavieni ekspatriaatio oli jo päättynyt, ja useimpien kohdalla siitä oli kulunut jo hetki aikaa. Kaksi henkilöä olivat työskennelleet Pakistanissa kahden tai useamman organisaation palveluksessa. Haastattelemistani seitsemästä henkilöstä viisi olivat naisia ja kaksi miehiä.

Dohertyn ja kumppaneiden (2011) viittaama ekspatriaattityyppien kategorisointihaaste nousi esiin myös haastattatelemieni ekspatriaattien kohdalla. Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, joita en pystynyt suoralta kädeltä luokittelemaan kumpaankaan ekspatriaattikategoriaan. Esimerkiksi henkilö C oli työskennellyt Suomessa saman organisaation palveluksessa kuin Pakistanissakin, mutta oli omatoimisesti katsellut uusia mahdollisuuksia saman organisaation palveluksessa ulkomailla. Hänen työ sopimuksensa oli paikallinen, aloite oli tullut häneltä itseltään, eikä hän saanut organisaatiolta tukea logistiseen siirtymiseen maasta toiseen. Kuitenkin organisaatio oli lopulta sama ja se auttoi monissa käytännön asioissa, kuten asunnon ja työluvan hankinnassa. Useiden haastattatelemieni henkilöiden ekspatriaatioissa oli molempien käsiteltyjen tyyppien (omaehtoinen ekspatriaatio ja ulkomaankomennus) piirteitä, eivätkä tyypit olleet toisistaan selkeästi erotettavissa.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimukseni empiria-aineisto koostuu pääsääntöisesti suorittamistani tutkimushaastatteluista. Tutkimushaastattelut suoritin vuoden 2013 aikana käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelukysymysrunkoa (Liite 1) apuna. Suurin osa haastatteluista on tehty etäyhteysvälineellä (Skype) ja muutama kasvotusten, riippuen siitä, olivatko haastateltavani samassa maassa kanssani haastattelun tekohetkellä.

Ennen haastattelua lähetin haastateltavilleni esitietolomakkeen, johon he täyttivät perustietonsa (muun muassa tiedon ekspatriaation kestosta jne.) ja halutessaan he saivat myös kertoa ekspatriaatiokokemuksestaan. Tätä ennen, ottaessani yhteyttä potentiaaliini haastateltaviini, kerroin aihealueestani lyhyesti, jotta haastateltavat tietäisivät mitä aihepiirejä käsitellään.

Haastattelun aluksi kerroin myös teemoista, mitä käsittelisimme haastattelussa. Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 36) mukaan teemahaastattelussa on ominaista se, että aihepiirit eli teemat ovat etukäteen määritelty, mutta kysymysten muotoa tai niiden järjestystä ei ole kuitenkaan tarkasti strukturoitu. Siten haastattelut voivat edetä hieman eri tavoin, koska haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin ja toisinaan omassa järjestyksessä. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on luonnollista, että sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta, ja haastattelu etenee keskustelunomaisesti, koska

haastattelurunko ei ole sitova. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, 104.) Kokonaisuudessaan yksi haastattelu kesti noin tunnin verran.

Haastatteluissani puolistrukturoidun haastattelun piirteet tulivat hyvin esiin, sillä jokainen haastattelu oli erilainen, vaikka kaikissa niissä noudatin samaa puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa. Haastateltavani kysyivät minulta tarkentavia kysymyksiä ja useasti myös minä esitin tarkentavia ja täydentäviä lisäkysymyksiä käsiteltävästä aiheesta. Haastattelun lopuksi tarjosin haastateltavilleni mahdollisuuden täydentää vastauksiaan tai esittää minulle kysymyksiä aiheesta.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Käytin aineistoni analyysissä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä pyrkii tuottamaan tiivistetyn, pelkistetyn ja yleismuotoisen kuvauksen ilmiöstä. Sisällönanalyysiin yleensä sisältyy myös ilmiötä kuvaavia kategorioita. Tarkkaa kaavaa sisällönanalyysin suorittamiseen ei ole. Sisällönanalyysin etuna voidaankin pitää systemaattisuutta ja objektiivisuutta dokumenttien analysoinnissa. (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 4–5.) Tuomen ja Sarajärven (2003, 105) mukaan sisällönanalyysiä on kuitenkin kritisoitu keskeneräisyydestä tutkimustulosten ja johtopäätösten osalta, sillä menetelmän avulla tutkija lähinnä järjestää aineistoa kokonaisuuksiksi, kuvaten sitä johtopäätöksien tekoa varten, ja vaarana tällöin on, että tutkija esittää järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 105.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 110) myös tuovat esiin moniin lähteisiin perustuen huomion siitä, että analysoinnin tarkoituksena on lisätä aineiston informaatioarvoa luomalla yhtenäinen selkeä ja mielekäs kokonaisuus, eikä kadottaa aineiston sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 105–110.)

Kuvio 7 kuvaa Tuomen ja Sarajärven (2003) esittämää tutkimusaineiston analyysin etenemistä vaiheittain. Tutkimushaastattelujen tekemisen jälkeen kuuntelin haastattelut ja aukikirjoitin ne sanatarkasti. Tätä haastattelun purkamista kutsutaan litteroinniksi. Haastattelut voidaan litteroida kokonaisuudessaan tai haastatteluaineistoa voi litteroida

valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 222.) Tässä tutkimuksessa litteroitua aineistoa kertyi joka haastattelusta noin 8-15 sivua, eli yhteensä noin 85 sivua empiria-aineistoa.



Kuvio 7 Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2003)

Tutkimuksessani käytin teorialähtöistä sisällönanalyysia, jota voidaan kutsua myös deduktiiviseksi analyysiksi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä keskeistä on se, että analyysissa käytetty luokittelu perustuu aiempaan viitekehykseen, kuten teoreettiseen malliin. Analyysissä lähdin liikkeelle luomalla puolistrukturoidun analyysirungon, joka pohjautui käyttämäni teoriaan. Analyysirunkoa käytin apuna aineiston analyysissä ja tulkitessa olemassa olevaa teoriaa empirian kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2003.)

Analyysirungon laadin pohjautuen teoriassa esitettyihin sopeutumisen prosessiin ja sopeutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Näiden kahden pääkategorian sisälle muodostin alakategorioita ja luokkia, jolloin aineistoa oli helpompi käsitellä. Tämän kaltainen kategorisointi helpotti tutkimuskysymysten kannalta relevanttien asioiden poimintaa sekä aihealueeseen kuulumattomien asioiden rajaamista pois. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä, mutta tutkimuskysymysten kannalta relevanteista asioista voidaan muodostin uusia luokkia tarpeen vaatiessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2003.) Analyysirunko helpotti tutkimuksen uniikkien osa-alueiden havaitsemista.

Kun olin luokitellut ja kategorisoinut tutkimuksen kannalta relevantin aineiston, pystyin kvantifioimaan aineistoa. Tämä tarkoittaa sitä, että voin laskea ja määritellä kuinka moni henkilö mainitsi tietyn teeman tai asian haastatteluissa. Teorialähtöisen sisällönanalyysin haasteena on se, että kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein pieniä aineistoltaan, jolloin kvantifiointi ei välttämättä tuo lisäarvoa tutkimustulosten kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2003.)

On tärkeää ymmärtää, ettei tutkimusaineisto ole tietovarasto, vaan tieto syntyy dialogina tutkimusaineiston kanssa. Tässä dialogissa tein tutkijana tietoisia valintoja esimerkiksi aineiston hankkimisesta, haastattelun aikana. Aineiston kriittisen tarkastelun jälkeen sieltä nousi esiin asioita, joita aluksi en huomannut tai pidin niitä epäolennaisina, koska ne eivät vastanneet omaa oletustani. (Laine, 2001, 34–35.)

Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että analyysin säännöstöjä ei tule pitää teknisenä analyysin toteuttamisen välineenä, vaan orientoitumistapana, jolla tulkintaprosessia pyritään systematisoimaan ja välttämään tulkinnan mielivaltaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 104.) Sisällönanalyysiä usein kritisoidaan siitä, että se kyllä kuvaa analyysiprosessin hyvin, mutta johtopäätökset saattavat jäädä ohuiksi. Riskinä on myös se, että analyysiprosessissa katoaa jotakin oleellista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2003).

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Arvot muovaavat sitä, miten tutkija ymmärtää tutkimaansa ilmiötä, ja siten ei voida täysin sulkea arvolähtökohtia pois. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkijan tieto ja tutkimuksen tieto ovat niin läheisessä suhteessa toisiinsa, minkä vuoksi täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen ei ole mahdollista. Tulkinnat ovat riippuvaisia monesta ajasta ja paikkaan liittyvästä seikasta. (Hirsjärvi ym., 2009, 161.) Aineistolähtöisessä aineiston analyysissä yhtenä perusongelmana onkin se, miten tutkija voi kontrolloida omia ennakkokäsityksiään ja ennakkoluulojaan aiheesta, ja sitä onkin ratkaistu kirjoittamalla nämä tutkimukseen ja ottamalla ne huomioon analyysin aikana (Tuomi & Sarajärvi, 2003, 98).

Tutkimuksessani tämä haaste oli myös selkeästi esillä. Itselläni on omakohtaista kokemusta Pakistanissa työskentelystä sekä sopeutumisesta, joten luonnollisesti minulla oli ennakkokäsityksiä, miten kyseiset asiat Pakistanissa sujuvat. Työskentelin

vuoden ajan Pakistanissa kansainvälisen yrityksen Pakistanin maayhtiössä. Työni puolesta matkustin paljon ympäri Pakistania sekä tapasin useita paikallisia yhdistysten, yliopistojen ja yritysten edustajia, opiskelijoita, asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja sidosryhmien edustajia. Työyhteisöni koostui lähes kokonaan pakistanilaisista työntekijöistä, ja mielestäni organisaatiokulttuuri oli pakistanilainen sisältäen kuitenkin useita kansainvälisiä elementtejä.

Ennakkonäkemykseni mukaan Pakistanissa suomalaisilla on nopeampi ja haasteellisempi sopeutumisprosessi johtuen niin maan suuresta erilaisuudesta Suomen kanssa kuin myös nopeatahtisuudesta sekä äärioloista. Oletin siten, että kulttuurishokki saattaa tulla aiemmin kuin, jos kyseessä olisi samankaltaisempi maa, ja tämä saattaa vaatia nopeampaa sopeutumista ekspatriaatilta, koska maahan on joko pakko sopeutua tai sitten poistua sieltä. Tästä huolimatta oletin, että henkilöt, jotka ovat olleet Pakistanissa vain lyhyen ajan, eivät välttämättä vielä ole edenneet kulttuurishokkivaiheeseen. Oletuksenani oli myösse, että mitä enemmän ulkomaankokemuksia henkilöllä on taustallaan, sen helpompi hänen on sopeutua. Henkilön iän oletin vaikuttavan sopeutumiseen siten, että nuorempien ekspatriaattien olisi helpompi sopeutua kuin vanhempien.

Eskolan ja Suorannan (2001, 216) mukaan aineiston kattavuuden pohtiminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, vaikka laadullisessa tutkimuksessa onkin vaikea, ellei mahdotonta arvioida ennakkolta riittävää aineiston kokoa. Aineiston riittävyys kuitenkin edellyttää sitä, että en perusta tulkintoja satunnaisiin poimintoihin.

Aaineiston saturaatio kertoo sen koon riittävydestä. Saturaatiopiste on saavutettu, kun aineisto riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada, ja lisääaineisto ei näytä tuottavan kohteesta uutta informaatiota ja aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään puhetapojen ja lausumien perusteella. Saturaation saavuttamiseksi tulee kuitenkin tietää, mitä aineistosta hakee. (Eskola & Suoranta, 2001, 63.) Tutkimuksesessani aineiston kattavuutta määritteli juurikin saturaatiopisteen saavuttaminen, joka saavutettiin silloin, kun tutkimushaastatteluissa ei enää noussut uusia asioita ihmi. Se merkitsi sitä, että haastattelujen määrä oli riittävä tarjoamaan riittävän empiriaaineiston.

Eskola ja Suoranta (2001, 217) huomioivat myös, että analyysia on pystyttävä arvioimaan ja toistamaan, millä tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan päättelyketjua. Toistettavuus sen sijaan tarkoittaa, että analyysin luokittelu- ja tulkintasäännöt esitetään mahdollisimman yksityiskohtaisesti. (Eskola & Suoranta, 2001, 217.)

Tutkimuksen validiteettia voidaan arvostella Eskolan ja Suorannan (2001, 220) mukaan kysymällä seuraavia kysymyksiä: Onko väite hyväksyttävissä? Onko väitteen uskottava? Onko tukena autenttisia aineistokatkelmia? Tässä tutkimuksessa olen peilannut validiteettia koko kirjoitusprosessin ajan, pyrkien siihen, että esitetyt väitteet on aina tuettu teorialähteellä tai aineistolähteellä. Pyrin myös tällä tutkimuksella lisäämään ymmärrystä suomalaisten ekspatriaattien sopeutumisesta Pakistaniin.

4 SUOMALAISTEN EKSPATRIAATTIEN SOPEUTUMINEN PAKISTANIIN

4.1 Ekspatriaattien sopeutumisprosessi

Suurimmalla osalla haastateltavistani oli jonkinlainen kuva Pakistanista jo ennen Pakistaniin saapumista. Kolmella oli pakistanilaisia ystäviä Suomessa ja yksi oli jopa vieraillut Pakistanissa aiemmin. Haastateltavistani pari ilmoitti heidän tietoutensa Pakistanista olleen melko vähäistä ennen sinne saapumista. Monen kuva Pakistanista oli median ohjaama. Siten suurin osa haastateltavistani koki, että todellisuus Pakistanissa oli osittain yllätys, eikä vastannut täysin heidän ennakko-odotuksiaan. Osittain kuitenkin heillä oli hyvinkin realistisia odotuksia. Kaikki haastateltavani olivat tiedostaneet ennen Pakistaniin lähtöä, että kyseessä on hyvin erilainen, ellei täysin erilainen kulttuuri kuin Suomi, ja siten he olivat valmistautuneita kohtaamaan kulttuurisia eroavaisuuksia.

Maassa lyhyemmän aikaa (2–6 kuukautta) olleet haastateltavat kuvasivat sopeutumistaan melko helpoksi. Keskipitkän aikaa (6 kuukautta – 2 vuotta) maassa työskennelleet kuvasivat myös sopeutumisen sujuneen melko hyvin, vaikkakin kulttuurishokin ollessa päällä, kaikki asiat eivät olleet helppoja. Alussa Pakistanissa vietetty aika kului erittäin nopeasti työskennellessä ja uusia asioita ihmetellessä ja opetellessa. Keskipitkän ajan ekspatriaatit myös huomasivat oleskelunsa usein noudattaneen tiettyä kaavaa, jolloin alussa kaikki sujui melko ongelmitta, tämän kuherruskuukauden jälkeen iski isompi tai pienempi kulttuurishokki johtuen yhdestä tai useammasta asiasta, ja lopulta sopeutumisvaihe alkoi. Kuitenkaan he eivät välttämättä ehtineet edetä täysin uuden kulttuurin taitamisvaiheeseen. Pitkän ajan (yli 2 vuotta) Pakistanissa työskennelleet haastateltavat osasivat ilmaista selkeästi näkevänsä sopeutumisen vaiheet kuherruskuukaudesta kulttuurishokkiin, sopeutumiseen ja lopulta osittaiseen taitamiseen.

Ajallisesti kuherruskuukausivaihe kesti ekspatriaateilla usein nollasta kolmeen kuukauteen, minkä jälkeen vaikeudet alkoivat nousta esiin. Tämän jälkeen hankaluuksia alkoi esiintyä yhä kasvavassa määrin. Monet asiat uudessa kulttuurissa

ärsyttivät ja harmittivat. Kulttuurishokkivaihetta saattoi kestää muutamia kuukausia, jonka jälkeen sopeutuminen alkoi vähitellen.

”Et sit mä muistan, kun mä menin sinne siis heinäkuun lopussa, niin sit se alkoi kuitenkin joulua kohti jo helpotta, et sit joulun jälkeen oli ihan erilaista.” (F)

Siirtyminen sopeutumisvaiheesta uuden kulttuurin taitamiseen vei sen sijaan suuremman ajan, ja tuntui, että vain pitkän aikaa maassa viettäneet ekspatriaatit voivat sanoa taitavansa kulttuurin.

4.1.1 Kuherruskuukausivaihe

Uuteen kulttuuriin saapuessa monasti ekspatriaateista tuntui, että maahan oli helppo sopeutua, ainakin aluksi. Uudessa maassa, työympäristössä ja kulttuurissa oli paljon uutta ja ihmeellistä, paljon havaitsemista ja opeteltavaa, mielenkiintoista ja erilaista. Paikalliset pakistanilaiset tuntuivat suhtautuvan ekspatriaatteihin vieraanvaraisesti ja siten auttoivat häntä tutustumaan paikkoihin ja tapoihin. Ekspatriaatit saivat alkuvaiheessa tukea myös muilta saman yrityksen tai oman sosiaalisen piirin ekspatriaateilta, jotka olivat olleet aiemmin samassa tilanteessa.

”Sinne oli helppo sopeutua, että aluksi oli ainakin sellainen olo, että sinne oli helppo sopeutua. Mut jotenkin ehkä kun meni sillä asenteella että oli varautunut kaikkein pahimpaan, eikä oikein tiennyt mitä odottaa. Ei ollut odotukset oikeen kovin korkealla mulla, niin ei ollut myös vaatimukset kovin korkealla, eikä ollut myös kovat odotukset siitä työkokemuksesta, vaan meni sinne lähinnä uteliasuudesta, hankkimaan uusia kokemuksia. Mutta tosiaan siitä sopeutumisesta, ehkä siksi sopeutuikin sinne vähän paremmin, kun oli aluksi varautunut kaikkein pahimpaan eikä yhtään tiedä mitä odottaa. Ja sitten tulikin sitten sellainen olo että täällähän oli kaikki ihan hyvin, oli kuitenkin ihan ok kämppä, ei ollutkaan kaikkea sellaista kuin oli pelännyt, ei ollut sellaista likaista ja ahdasta kuin oli ajatellut, kun ei tiennyt sitten yhtään että millaiset olot siellä tulee oleen. Ja olin sitten aika yllättynyt että siellä oli siistiä ja puhdasta ja siellä pystyi liikkua yksin, ei ollut vaarallisen tuntuista yhtään. Että ei ollut sitten kovin vaikea sopeutua” (A)

”Tosiaan aluksi tuntui että pintapuoleisesti oli helppo sopeutua siihen yhteiskuntaan kun ihmiset oli ystävällisiä ja vieraanvaraisia ja halusi tutustua. Ja sillä tavalla oli

sellainen olo, että siellä ihmiset on kivoja ja on kiva olla, en mä oikeastaan kohdannut koko aikana mitään sillain ettei olisi ollut – sillain että kaikki meni ihan hyvin. Ei ollut vaarallista ja kaikki oli jotenkin ihmeellisen helppoa, kun oli varautunut siihen, että siellä olisi jotain hankaluuksia.” (A)

4.1.2 Kriisi- ja kulttuurishokkivaihe

Haastattelemani ekspatriaatit kokivat sopeutumisensa Pakistaniin sujuneen melko helpolla ja he eivät tunteneet kokeneensa suurta kulttuurishokkia sopeutumisessaan. Yksi haastateltava ei kokenut oman kertomansa mukana kulttuurishokkia ollenkaan, joskin kyse voi olla haastateltavan ulkomaankokemuksen lyhemmästä kestoajasta. Muut haastateltavat raportoivat huomanneensa kulttuurishokin eri piirteitä, huomanneensa eri vaiheita ja eri muotoja, vaikka kukaan ei tuntenut kokeneensa syvää kulttuurishokkia.

Eräs ekspatriaatti kertoi lähteneensä hakemaan ulkomaankokemusta avoimin mielin, tarkoituksenaan nimenomaisesti ulkomaan työkokemuksen kartuttaminen. Hän kertoi, että valintatilanteessa ei niinkään maalla, kielellä tai kulttuurilla ollut niinkään väliä, sillä hän tiesi löytävänsä maasta kuin maasta samanhenkisiä ihmisiä.

”No, mulle ei varsinaisesti tullut kulttuurishokkia, kun mä lähdin tosi avoimella mielellä (G)

Toinen ekspatriaatti kuvasi maahan saapumisensa jälkeisen ajan olleen kovin hektistä töiden ja uuden ympäristön kanssa, joten aikaa ei riittänyt kodin ikävöimiseen.

”Sitten tuli sellainen klassinen kulttuurishokki jonkun ehkä kuukauden jälkeen ja mä jotenkin muistan, että mä ajattelin, että mä oon nyt täällä nyt tavallaan töissä, mutta että mä en oo täällä loppuelämäni. Se oli aluksi aika vaikeeta, mutta koska siellä oli aluksi kuitenkin niin paljon uutta ja turvallisuustilanne oli kuitenkin sellainen, joka ehkä vähän aluksi stressaava.” (F)

Kolmas ekspatriaatti kuvasi oman kulttuurishokkinsa liittyneen eniten paikallisiin vaatteisiin, ruokaan ja kuumaan ilmastoon, joihin hänellä oli hankaluuksia sopeutua. Sen sijaan työkulttuuriin sopeutuminen tuntui paljon helpommalta.

Neljäs ekspatriaatti kertoi kulttuurishokin iskeneen vasta melko myöhäisessä vaiheessa, hänen palattua Pakistaniin oleiltuaan Suomessa jonkin aikaa. Se edesauttoi erojen huomaamista kahden eri maan välillä, ja tavallaan laukaisi ärsytystä monessa asiassa. Työt kuitenkin auttoivat kulttuurishokin hallitsemisessa, sillä ne tarjosivat ekspatriaatille paljon muuta ajateltavaa. Työnteko tasapainotti siten kulttuurishokkia, joka ekspatriaatilla tuntui suurempana nimenomaan vapaa-ajalla kuin työssä. Eräällä ekspatriaatilla Suomessa käyminen taas edesauttoi kulttuurishokin ratkaisua.

Ekspatriaattien ajatuksista huomasi länsimaisen arvomaailman, ja kulttuurishokki liittyi myös osin siihen. Suomalaisilla ekspatriaateilla kulttuurishokki liittyi monesti erilaisiin asioihin sellaisilla osa-alueilla, mitkä koettiin tärkeiksi: tasa-arvo, naisten asema, itsenäisyys, itsemääräämisoikeus, yhteiskuntaluokattomuus, perustarpeet ja vapaus päättää omista asioistaan.

”Joo, kyl mä näkisin että mulla oli jonkinlainen kulttuurishokki, että kyllä siellä monet asiat hätkähdytti, esimerkiksi mä en ollut niin varautunut minkälaiset yhteiskuntaluokkaerot siellä oli. Olinhan mä tietty kuullut että siellä oli rikkailla palvelijat ja niin edelleen, mutta jotenkin ei sitä kuitenkaan tajunnut etukäteen, ja tällaiset asiat sitten vähän tuli shokkina, että siellä oikeesti on sellaisia ihmisiä joka lähes näkee nälkää, ja varmaan on niitäkin jotka oikeesti näkee nälkää vaikka kuinka paljon ja sitten ne rikkaat ihmiset joihin mä tietty tutustuin, koska ne oli niitä työkavereita ja niitä AIESEC-ihmisiä ja niitä jotka puhuu englantia ja ne on tietysti niitä, joilla oli näitä palvelijoita, ja elää niin sanotusti leveää elämää. Ja jotenkin tuli sellainen olo, että se on epäoikeudenmukaista, ja vaikka yritin oikeesti suhtautua siihen, että ne elää erilaista elämää, erilaisessa yhteiskunnassa, missä toisilla ei ole yhtään mitään ja toiset on taas ihan älyttömän rikkaita, että se oli aika iso shokki mulle. ja tietty nää sukupuoliroolit, sukupuolten väliset erot, mitkä ovat todella paljon esillä, ja siihen oli vaikea suhtautua, kun ei sitä voinut kovin kritisoidakaan, ennen kuin ymmärtää kunnolla sitä kulttuuria ja se oli vähän sellainen ristiriitainen asia, vaikka ei mulla ollut pahoja ongelmia sen kanssa.” (A)

4.1.3 Sopeutumisen vaihe ja kulttuurin taitamisen vaihe

Ekspatriaattit huomioivat että, kun oli syvemmin sopeutunut, monet aluksi oudot asiat tuntuivat paljon luonnollisemmilta, ja niihin osasi suhtautua niiden vaatimalla tavalla. Tällöin myös ongelmatilanteita syntyi vähemmän ja niitä osasi ratkaista paremmin.

”No varmasti silleen, että sitkun alkoi sopeutuun, eikä ollut enää niin kuin ulkopuolinen tarkkailija, niin asiat alkoi luistaan paljon paremmin. Et sitten niin kuin jotenkin ilman muuta että sitten niin kuin jollain tavalla kaikki on sitten mutkattomampaa kaikki.” (F)

Vaikka sopeutuminen maahan olisi sujunutkin melko helposti ja nopeasti, kuitenkin jonkin ajan päästä ekspatriaattit alkoivat hahmottaa, että syvä integraatio Pakistaniin vie huomattavan kauan, jopa vuosia.

”Mutta sitten vähän myöhemmin sitten alkoi jotenkin hahmottaa sitä, että siinä kestää oikeesti aika kauan ennen kuin pystyy kokonaan integroitumaan siihen yhteiskuntaan, tai en mä tiedä pystyiskö sitä oikeen ikinä, sen takia että näyttää ihan erilaiselta ja kaikki kadulla tuijottaa.” (A)

Maassa selviämiseksi ekspatriaattien olikin ikään kuin pakko sopeutua nopeasti erilaiseen kulttuuritilanteeseen. Tässä edesauttoi suomalainen sisukas ajattelumalli ja toimintatapa. Kun ekspatriaatioon oli lähdetty ja päätös oli tehty itse, oli ikään kuin pakko sopeutua. Sisulla kesti vaikeitakin tilanteita. Ajan myötä ekspatriaattien tietous kulttuurista kasvoi, ja heidän oli yhä helpompi sopeutua tilanteisiin, sillä he alkoivat ymmärtää paikallista ajattelumaailmaa ja arvoja, jotka ohjasivat ihmisten käyttäytymistä.

Muutama ekspatriaatti kuvaili myös tilanteita, joissa he olivat ikään kuin omaksuneet paikallisia arvoja, ja siten Pakistan muutti heidän ajattelumalliaan. Tämä kuvasi syvempää sopeutumista. Useasti kuitenkin ekspatriaattit pystyivät ymmärtämään paikallisten erilaisia motiiveja oltuaan maassa useamman kuukauden. Tällöin he olivat jo ehtineet kohdata erilaisia ongelmia ja ratkaista niitä. Edelliset kokemukset kasvattivat heidän kulttuuriosaamistaan, mikä helpotti syvempää sopeutumista.

Kaikki haastateltavat kokivat ulkomaankokemuksensa positiivisena sekä oman osaamisen kehittymisen ja urakehityksen kannalta. Usea ekspatriaatti kuvasi nauttineensa työnsä luomista erilaisista haasteista muun muassa ihmisten johtamiseen liittyen. Sopeutunut ekspatriaatti pystyi nauttimaan ulkomaankokemuksestaan aivan toisella tavalla kuin kriisiä elävä ekspatriaatti. Sopeutunut ekspatriaatti pystyi myös kehittämään itseään paremmin kokemuksen aikana.

”Jos sinne ei olisi sopeutunut, niin mähän olisin lähtenyt sieltä vuoden tai siis puolentoista vuoden jälkeen. että silloin kokemukset olisi jäänyt kokematta ja oppimatta.” (D)

4.2 Sopeutumista edistävät ja haittaavat tekijät

4.2.1 Ekspatriaattien työtehtävät

Työhön liittyvät tekijät olivat haastateltavillani helpoimpia hallita sopeutumisen kontekstissa. Suurimmalla osalla haastateltavistani oli selkeästi määritellyt työtehtävät ja toimenkuva heidän ulkomaankokemuksensa ajan. Yksi haastateltavistani kuitenkin koki, että hänellä ei ollut selkeästi rajattua kokonaisuutta tehtävänä, vaan toimenkuva oli laaja ja myös saattoi muuttua tilanteen mukaan. Toinen haastateltava kertoi toimenkuvansa olleen lopulta aivan eri kuin alussa oli sovittu. Selkeä toimenkuva auttoi haastateltaviani muodostamaan selkeämmän käsityksen siitä, mitä heiltä odotetaan työssä.

Toimenkuvan puolesta haastattelemillani ekspatriaateilla oli useasti jo jonkin verran kokemusta kyseisestä toimesta tai siihen rinnastettavista tehtävistä. Tämä helpotti toimenkuvan omaksumista. Toimenkuvan osatekijöistä oli kuitenkin mainintaa, että osasta tehtävistä ei ollut aiempaa kokemusta tai henkilöllä oli kiinnostusta kehittää omaa osaamistaan tietyllä osa-alueella. Ekspatriaatit näkivät Pakistanin ulkomaankokemuksensa usein henkilökohtaisena haasteena, mistä he halusivat suoriutua parhaalla osaamallaan tavalla.

Roolikonfliktia työssä haastateltavistani koki kaksi, toinen esimiesten taholta odotusten ristiriitaisuutena, toinen alaiseen liittyen. Molemmissa tilanteissa roolikonfliktin nähtiin vaikuttaneen suuresti henkilön sopeutumiseen työhönsä ja myös siinä

suoriutumiseen. Kummassakaan tapauksessa roolikonflikti ei täysin ratkennut ulkomaankokemuksen aikana, ja oli siten aktiivinen vaikuttaja henkilön sopeutumiseen koko kokemuksen ajan. Haastateltavat olivat itse pyrkineet ratkaisemaan roolikonfliktia mahdollisuuksiensa mukaan, mutta tällaisessä tilanteessa ekspatriaatit olisivat kaivanneet enemmän tukea esimieheltä.

Työn sallimassa vapaudessa ekspatriaatit kokivat haasteita erityisesti, kun heidän esimiehensä olivat pakistanilaisia. Tämä siitä huolimatta, että oli myös tapauksia, missä suhde pakistanilaisen esimiehen kanssa oli hyvä, ja tämä oli sallinut ekspatriaatille enemmän vapautta työn suorittamisessa kuin paikallisille kollegoille. Henkilön sijoittuminen organisaatiotasolla vaikutti työssä sallittuun vapauteen. Esimiehen kontrollia ja mikromanageerausta oli paljon enemmän, kun kyseessä oli pakistanilainen esimies. Toisaalta myös työnteke Pakistanissa edellytti joustavuutta myös esimiehen ja työnantajan puolelta.

”Periaatteessa mulla oli selkeä toimenkuva ja työtehtävät, ja se oli kiva. Mutta työtä vaikeutti se, etten tehnyt sitä yksin vaan yhdessä muiden työntekijöiden kanssa, eikä siitä tullut oikein mitään. Mä olin aika riippuvainen niistä muista työntekijöistä koska mä en pystynyt itse tekemään niitä haastatteluja esimerkiksi enkä siten itse viemään hirveästi eteenpäin, eikä vaikuttamaan siten siihen miten se työ eteni. Mutta aluksi varmaan helpotti, että oli jonkinlainen kuva siitä, mitä multa odotetaan ja mitä mun pitäisi tehdä siellä.” (A)

”Minulla ei ollut oikein päätöksentekokykyä työssäni. Se oli tavallaan ärsyttävää, kun ei pystynyt tekemään oikein mitään itsenäisesti, vaan aika lailla kaikki tehtiin yhdessä, niin ei pystynyt itse suunnittelemaan mitään” (A)

”Mulla oli määrätty tehtävät ja kirjoitukset, mitkä piti tehdä ja deadlinet, mutta niiden rajoissa sain tietenkin päättää mitä tein minäkin päivänä. Ja meidän piti pitää viikkopäiväkirjaa töistä ja lähettää se viikoittain pomolle.” (B)

”Olisivat halunneet pitää [minut] pidempäänkin, mut tiesin jo lähteväni jossain vaiheessa, eli puhuin itselleni joustavan sopimuksen.” (B)

”Roolikonflikti oli kun minun piti tehdä markkinointistrategiaa ja -budjettia, mutta GM halusikin että keskityn implementoimaan hänen aloittamaa kampanjaa. Eli hallitus ja GM näki roolini eri lailla, joka aiheutti paljon ongelmia.” (C)

Pakistanissa työskentely saatettiin nähdä erittäin tärkeäksi yhteiskunnan kannalta, erityisesti jos siihen liittyi kehitysyhteistyö tai yhteiskunnan kehittämisaspekti. Tällöin ekspatriaatti koki suurta motivaatiota ja onnea merkityksellisen työn tekemisestä. Eräs ekspatriaatti kuvasikin kokeneensa kehittymisen aspektin paljon tärkeämmäksi Pakistanissa kuin Suomessa.

4.2.2 Organisaatiokulttuuri ja hierarkia

Haastattelemani ekspatriaatit kehuivat työpaikkojensa organisaatiokulttuuria sopeutumista edistäväksi. Haastateltavani työskentelivät erilaisissa organisaatioissa, minkä vuoksi organisaatiokulttuurin kuvailut vaihtelivat länsimaalaisesta organisaatiokulttuurista ja länsimaalaistuneesta islamilaisesta organisaatiokulttuurista hierarkkiseen pakistanilaiseen organisaatiokulttuuriin. Useasti haastateltavani pystyivät tekemään selkeän eron organisaatiokulttuurin ja maan yleisen kulttuurin välille, ja näkivät nämä kahtena eri tekijänä. Organisaatiot, joiden kulttuuria oli kuvailtu länsimaisemmiksi, olivat selkeästi enemmän kansainvälisiä. Ne olivat joko isoja kansainvälisiä organisaatioita, tekivät kansainvälistä yhteistyötä tai ne olivat länsimaisessa omistuksessa. Näissä organisaatioissa tyypillisesti työskenteli useampi länsimaalainen tai ei-pakistanilainen henkilö.

”Kansalaisjärjestö oli kansainvälinen organisaatio, jolla oli kansainväliset säännöt ja standardit miten toimia. Tiimi oli myös kansainvälinen, vaikka paikallisorganisaatiot sitten oli puhtaasti pakistanilaisia. Luulen, että siinä kansalaisjärjestössä myös paikalliset toimii kansainvälisemmällä tavalla, adoptoiden organisaatiokulttuurin. Ja se, että organisaatiokulttuuri oli tuttu, auttoi sopeutumaan.” (C)

”Organisaatiokulttuurissa oli sekä länsimaisia että islamistisia arvoja, varsinaisesti en katso että se olisi aasialainen maa, eikä myöskään ihan Lähi-Itää tai Kaukoitää, mutta kuuluu siihen välimaastoon. Pakistanilla on yhteisiä juuria niin Intian kuin Iso-Britannian kanssa, ja näitä arvostettiin tietyllä tavalla työpaikalla. Myös koska olin

multikansallisessa yrityksessä, työskentelytavat ja -metodit olivat käytännössä lähes täysin länsimaalaisia.” (G)

Hierarkkisemmiksi organisaatioiksi kuvaillut sen sijaan olivat puhtaasti pakistanilaisia organisaatioita, joiden kulttuuri noudatti perinteisempää autoritaarista ohjausta, ja joissa usein ei työskennelty montaakaan ulkomaalaista. Tällöin organisaation johto koostui pakistanilaisista ja organisaatiokulttuuri oli ekspatriaatile ennestään vieras ja toisinaan vaikeastikin käsiteltävä asia. Organisaatiokulttuuri oli usein hyvin hierarkkinen, ja organisaatiossa oli erilaiset säännöt ja normit kuin, mihin ekspatriaatti oli aiemmin tottunut.

”Hierarkkisuus oli toisessa työssä yksi selkeästi vaikeimpia asioita, mutta mistä sitten oppikin jotain.” (C)

Haastattelemani ekspatriaatit kokivat sopeutuneensa suuremmista ongelmista organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin länsimaalaisuus ja aiempi tuttuus näyttivät olevan linkittyneitä sopeutumisen helppouteen, edistäen ekspatriaatin sopeutumista. Niissä tapauksissa, missä henkilö oli työskennellyt saman organisaation palveluksessa myös Suomessa, sopeutuminen organisaatiokulttuuriin oli suurimmaksi osaksi kuvailtu helpoksi.

”Työskentelin myös aiemmin samassa kansalaisjärjestössä Suomessa, joten sopeutumista auttoi organisaation tuntemus ja kokemus” (C)

Toisaalta niissä organisaatioissa, joissa organisaatiokulttuuri oli pakistanilaisempi, ekspatriaatit eivät aina olleet niin paljon kulttuurin sitomia kuin paikalliset työntekijät. Tällöin ekspatriaatit saattoivat kyseenalaistaa paikallisen organisaatiokulttuurin oletuksia ja normeja sekä käyttäytyä näistä poikkeavalla tavalla, tahattomasti tai tarkoituksenmukaisesti. Tämänkaltaisen käytös nähtiin paikallisten taholta hyväksyttävämpänä, sillä he ymmärsivät ettei ekspatriaatti välttämättä tuntenut täysin maan kulttuurisäännöstöjä.

”Organisaatiokulttuuri oli ihan erilainen, kun siellä [Pakistanissa] se oli aika hierarkkinen. Suomessa ei olla totuttu siihen, ettei voi sanoa pomolle tai ylemmäksi. Me ollaan totuttu suoraan viestintään, toisin kuin Pakistanissa, jossa saatetaan sanoa ”joo hyvä idea pomo” eikä uskalleta pyytää lisäselvennystä, miksi tätä tehdään tai

miten tehdään, miten käytännössä tapahtuu. Sellainen ero oli organisaatiokulttuurissa läsnä molemmissa työpaikoissa.” (B)

”Ja toinen tällainen kulttuurillinen ero oli, että suomalainen yhteisö on aika lailla horisontaalinen, eli erot pomon ja työntekijän välillä ei oo niin kauhean korkeat, että voidaan sinutella toisiamme ja jutella mukavia, ja olla kavereita niin kuin työpaikan ulkopuolella. Kun taas pakistanilaisessa kulttuurissa oli tosi korkea hierarkia ja se joskus tuntui pahalta kuinka paikalliset sitten rankaisi keskenänsä toisiansa, kun itse kuitenkin halusi heitä kohdella keskenään tasa-arvoisesti.” (D)

Organisaatiokulttuuri saattoi olla hierarkkinen, ja tällöin tässä autoritaarisessa ympäristössä työntekijöiltä ei odotettu itsenäisyyttä tai oma-aloitteisuutta. Tehtävät annettiin, ja niiden puitteissa tuli toimia. Haastateltavilla oli kovin erilaisia näkemyksiä pakistanilaisesta työntekotavasta, joka vaihteli ammattimaisesta ja hyvästä melko hitaaseen ja ristiriitaiseen. Kuitenkin selkeästi yhteinen nimittävä tekijä oli se, että paikallinen kulttuuri vaikutti työssä siten, että kyllä-vastaukseen piti oppia suhtautumaan uudella tavalla sopeutuakseen työympäristöön.

”Aluksi se ärsytti, kun on Suomessa tottunut tekemään suunnitelmat siltä pohjalta, että sovitut pitää ja muut pitää lupauksensa. Myöhemmin siihen tottui, eli jos joku sanoi että tehdään jotain, ja että tulee hakemaan tiettyyn kellonaikaan, niin tiesin jo siinä vaiheessa, ettei se tule menemään ihan näin. Oppi myöhemmin suhtautumaan pienellä varauksella aina jos joku lupasi tehdä jotain. Tajusi, että lupaus ei välttämättä tarkoita että se aikoo tehdä sen, että on kohteliaampaa sanoa että aikoo tehdä vaikei sitten teekään kuin että ei tee jotain.” (A)

”Se oli se muiden työntekijöiden se työntekotapa jotain sellaista että välillä vähän ihmetteli miten tämä on mahdollista. Ne vähän tuli ja meni miten sattui eikä oikein saanut mitään aikaiseksi. Se oli jännä nähdä, että oli tosiaan niin erilaista se niiden työnteko. Oli tosiaan kyllä että ne oli nuoria ihmisiä ja ne oli just vasta valmistunut yliopistosta, eli niillä ei välttämättä ollut hirveesti työkokemusta, ja voi olla että sen takia ne ei saanut paljon aikaiseksi, mutta voi olla että siellä se on ihan erilainen työkulttuuri kanssa. Että kyllä mä uskoisin että Suomessa on paljon nopeatempoisempi kulttuuri. Ja sama pätee myöskin siihen että pidetään lupauksia, myöskin työelämässä. Täällä [Suomessa] tehdään mitä sanotaan, mutta siellä ei sitten

haitannut se että ei tehty asioita niin nopeasti kuin oli sanottu. Voi olla tosin että siellä oli ihan erilaista olla jossain yrityksessä töissä, että tuskinpa yrityksissä on ihan samanlainen meininki. Voi olla että se sattui olemaan vaan tuossa järjestössä sellainen meininki että työt ei ollut kovin hyvin organisoitu ja ne ihmiset ei tunteneet ottavan sitä kovin tosissaan sitä työntekoa siellä.” (A)

Ekspatriaatit kuvailivat myös yleisen työkuulttuurin eroa Pakistanin ja Suomen välillä, ja toisinaan niistä aiheutui ristiriitoja. Työkuulttuurien eroavaisuus vaati ekspatriaatilta joustavuutta ja sopeutumiskykyä erilaisissa tilanteissa. Eräs ekspatriaatti kertoi, kuinka oli joutunut sovitteluun alaistensa ilmiä, millaiseen tilanteeseen ei kuvitellut koskaan joutuvansa Suomessa. Työskentely kuultuuritaustaltaan erilaisten ihmisten kanssa toi toisinaan eteen yllättäviä tilanteita, joihin piti sopeutua ja reagoida nopeasti.

Esimiehenä Pakistanissa toimiessa piti oppia olemaan tiukempi ja ilmaista selkeästi, mitä alaisilta halusi. Moni pakistanilainen tuntui odottavan tarkkaan rajattuja työtehtäviä ja esimiestä, joka antaa tehtäviä ja määrää tarpeen vaatiessa. Tämä loi haasteita suomalaisille, jotka olivat tottuneet demokraattisempaan, keskustelemaan ilmapiiirin töissä.

”Mutta totta kai siellä työyhteisössä se aiheuttaa myöskin sellaisia ristiriitoja, kun oli kaksi tällaista täysin erilaista kuultuuria. Ja sitä oli välillä vähän vaikeakin opetella, että miten pakistanilaisilla on välillä ihan erilainen asenne siihen, että miten tuollaisessa toimistotyössä toimitaan, että hyvin sellaista... Suomessa on kuitenkin mutkatonta ja tiimityötä, ei mitenkään kovin hierarkista vaan tosiaan se on enemmän sellaista että mietitään yhdessä, mutta siellä se tuntui tosi vaikeelta, että heille oli niin kuin tosi tärkeää että oli joku joka sanoi miten tehdään ja siinä piti pitäytyä siinä omassa tehtävässä.” (F)

4.2.3 Työyhteisön ja työtovereiden merkitys

Ekspatriaattien työyhteisö on vaikuttanut heidän työhön sopeutumiseensa merkittävästi. Kollegojen ymmärtävä suhtautuminen ekspatriaattia kohtaan oli edistänyt sopeutumista sekä heiltä saadut informaaliset neuvot auttaneet käyttäytymään kuultuuriin sopivalla tavalla. Muiden ekspatriaattien läsnäolo samalla työpaikalla mainittiin lähes jokaisen haastateltavan taholta sopeutumista helpottavaksi asiaksi, muun muassa koska

tällöin organisaatio olisi luonnollisesti ymmärtäväisempi ekspatriaattia kohtaan, sekä vertaistukea oli helpommin saatavilla. Kansainvälisemmässä työympäristössä työskentely vähensi työssä koettuja haasteita, ja tällaiseen työympäristöön oli helpompi sopeutua.

”Työkaverit, työorganisaatio on tukenut sitä [sopeutumista], ne työkaverit on ymmärtänyt, että sinne on tullut joku ulkomaalainen, joka ei tiedä ihan tasan tarkkaan miten kaikki toimii. Et sen takia sen on ollut tavallaan aluksi tietty tosi raskas kun on joutunut opettelemaan paljon uutta, mut sitten kun siihen on päässyt sisään, niin on ollut jo helpompaa. ja kuitenkin on niin kuin vähän saanut anteeksi sitä, ettei välttämättä tiedä, että ei tavallaan ymmärrä kokonaan sitä toimintaa, miten koko koululaitos toimii. tai sit se – no esimerkiksi se koululaitos se on niin erilainen, että kollegat on tukenut.”
(B)

”Nyt tietty tutustui näihin [kollegoihin] jotka olivat tuolla töissä. Ja se oli tietty kiva, että ne olivat nuoria ihmisiä, ja että ne halusi tutustua muhun, ja ne vei kaikkialle ja vei mua kotiinsa. Ja oli kiva että niihin pääsi tutustumaan sitten vähän paremmin, ja sillä tavalla helppo sopeutua että niiden kanssa oli sitten aika kivaa ja tuli sellainen olo, ettei tää eroa nyt ihan niin paljon miten on olla vaikka Suomessa töissä. Eli se tavallaan helpotti sitä sinne sopeutumista, että siellä oli muita nuoria töissä ja niiden kanssa tuli hyvin toimeen” (A)

Se että oli työn puitteissa tekemisissä muiden suomalaisten kanssa helpotti ekspatriaatin sopeutumista. Joissain tapauksissa samalla työpaikalla työskenteli jopa toisia suomalaisia, ja heidän läsnäolonsa koettiin helpotuksena, koska tällöin toimintatavat olivat tuttuja.

”Ja tietysti se tunne, ettei ole ihan yksin keskellä täysin vierasta maata, ja sulla on linkki kotimaahan vahva. Puhuin suomea joka päivä, ainakin työpäivä. että ei joutunut niin kuin ihan yksin keskelle täysin uutta kulttuuria ja huolehtimaan kaikesta.” (D)

Organisaatioissa, missä ekspatriaatit työskentelivät, työkielenä oli englanti. Käytännössä kaikki paikalliset työntekijät olivat käyneet koulunsa englanniksi, ja siten heidän on taustansa vuoksi ollut helpompi kommunikoida ekspatriaattien kanssa kun taas suurimman osan pakistanilaisista.

”Organisaatiokulttuuri on todella länsimaalainen. Koulutusjärjestelmä, josta henkilöt palkataan, on suhteellisen länsimaalaistunut, vaikka islamistisia piirteitä on.” (G)

Organisaatiossa työskentelevät muut ulkomaalaiset kollegat helpottivat ekspatriaatin sopeutumista. Mitä lähempänä heidän kulttuuritaustansa oli Suomea, sen helpompi heidän oli samaistua toisiinsa ja tarjota toisilleen vertaistukea. Tällöin ekspatriaatit saattoivat saada helpommin ensikäden tietoa siitä, miten asiat hoidetaan uudessa kulttuuriympäristössä. Jos organisaatiossa työskenteli suomalaisia tai ekspatriaatti oli päivittäin työnsä puolesta yhteydessä Suomeen, sen kerrottiin helpottaneen kulttuurisista eroista keskustellessa, ja siten auttaneen ymmärtämään ympäröivää kulttuuria paremmin ja osaltaan käsittelemään kulttuurishokkia.

Kuitenkin muutama ekspatriaatti pohti, että lieneekö sopeutuminen tuntuneen helpommalta, koska he olivat useimmiten tekemisissä juuri toisten ekspatriaattien ja muiden ei-pakistanilaisten kanssa, jolloin immersio paikalliseen työkulttuuriin ja maan kulttuuriin olisi jäänyt vähäisemmäksi. Muun ekspatriaattiyhteisön tiiviys helpotti olemista ja myös kulttuurin käsittelyä. Muutama ekspatriaatti kertoi, kuinka suhde paikallisten työtovereiden kanssa oli jäänyt melko pinnalliseksi, eikä heidän kanssa vietetty aikaa työpaikan ulkopuolella, kun taas toisille ne läheisimmät ihmissuhteet syntyivät työtovereiden kanssa.

”Luulen, että tavallaan olin sopeutunut, mutta oltiin samanaikaisesti tiivis suomalaisporukka, joten ehkä sitä kuitenkin oli sellaisessa kuplassa.” (F)

”Paikallisten työtovereiden kanssa suhde jäi melko ohueksi työasioiden ulkopuolella. Pari työpaikan kuskia tosin, joiden kanssa tehtiin paljon työmatkoja ja istuttiin autossa monta tuntia, niin heidän kanssa kehittyi läheisempi ja tuttavallisempi suhde. Usein kuitenkin paikallisilla oli oma elämänsä, perheet, eikä samanlaisia vapaa-ajanviettotapoja kuin ekspatriaatilla, jolloin suhde on työpaikka-asteella, ja suhtautuminen ammatillinen molemmin puolin.” (D)

Työyhteisö vaikutti muutamassa tapauksessa negatiivisesti sopeutumiseen. Tällöin kysymys ei niinkään ollut organisaatiokulttuurista, vaan yhdestä tai muutamasta työntekijästä, jotka olivat hankaloittaneet sopeutumista. Kyseisissä tapauksissa yksikin henkilö oli vaikuttanut ekspatriaatin sopeutumiseen erittäin hidastavalla, ellei estävällä tavalla.

Ekspatriaatin esimiehen suhtautuminen vaikutti suuresti hänen sopeutumiseensa Pakistanissa. Kaikissa tapauksissa esimies oli fyysisesti samassa paikassa kuin itse ekspatriaatti. Toiset ekspatriaatit kokivat heillä olleen hyvä suhde esimiehensä kanssa, jolloin he pystyivät juttelemaan tälle helposti työhön liittyvistä asioista. Ekspatriaatille järjestetty alun perehdytys vaikutti hänen sopeutumiseensa.

”Järjestöpuolella taas pomo oli aika nuori ja osasi ottaa hyvin huomioon. Meillä oli ihan kahdenkeskiset välit, pystyin menemään sen luo ja kyselemään juttuja, hänellä oli aikaa mulle, selittää asioita.” (B)

Toisaalta parissa tapauksessa esimieheltä olisi odotettu erilaista suhtautumista ekspatriaatin kokemuksiin haasteisiin. Tällöin ekspatriaatti saattoi kokea, että hänet oli jätetty yksin ratkaisemaan ongelmansa ilman tukea. Toisinaan kaivattiin esimiestyön perusteita, kuten työnohjausta.

”Me saatiin todella huonoa ohjausta. Se pomo ei antanut kovin hyvin ohjeita, vaikka tavallaan kertoikin mitä meiltä odotetaan, mutta selkeää ohjausta ei saatu.” (A)

Töissä oli toisinaan paljon kiirettä, ja kiire usein kulminoi asioita. Yksi esimerkki oli ekspatriaatin mainitsema kollega, joka saattoi jäädä vaihtamaan kuulumisia ja juttelemaan tunniksikin, mikä kiireen keskellä koettiin häiritseväksi. Suomalaisena voi olla hankalakin ratkaista tilannetta olematta epäkohtelias.

4.2.4 Ekspatriaatin asema organisaation jäsenenä

Esimiesasemassa olleilla naisilla oli vaihtelevia kokemuksia asemastaan organisaatiossa ja alaistensa suhtautumisesta heihin, mutta jokaisella heistä osui vastaan ainakin yksi tilanne, jolloin sukupuolikysymykset olivat tulleet esille, vaikka he eivät olisi kokeneet niiden suoranaisesti vaikuttaneen heidän työssä suoriutumiseensa. Erityisesti miesasiantuntijoiden johtaminen teknisellä osa-alueella oli haasteellista, ja alaisten silmissä uskottavuuden rakentaminen vei aikaa.

”Ei ne ehkä ihan ottanut [minua vakavasti]. Se oli niille aluksi aika hankala niellä. Ne oli sillai, et kuka toi on, se on nuori nainen, mistä se niin kuin mitään tietää, että siinä ainakin aluksi tiukkakin vääntö.” (F)

Eräs ekspatriaatti kertoo kokeneensa, että sai asemavaltansa titteliin perustuen. Hän koki, että Pakistanissa yleensä naisen asema on heikompi, mutta hän pääsi asemansa ja työnsä kautta paikkoihin, joissa ei tavallisesti naista suvaittaisi. Häntä siten kohdeltiin tasavertaisemmin kuin keskimäärin naisia Pakistanissa. Ekspatriaatit kokivat myös ulkomaalaisuuden nostaneen ”arvoaan”, eli heidät nähtiin enemmän eliittinä, ja siten naiseus ei ehkä vaikuttanut heihin niin paljon kuin paikallisiin naisiin. Paikalliset miehet suhtautuivat paikallisiin naisiin eri tavoin kuin ekspatriaattinaisiin. Ekspatriaattinaiselle oli helpompaa esimiehenä antaa käskyjä kuin pakistanilaisen naisesimiehen.

”No esimerkiksi se oli myös hämmentävää, että meillä oli myös siellä pakistanilaisia naisia töissä, expattien lisäksi, niin tota nää paikalliset ei sit suostuneet niin kuin olemaan samassa huoneessa miehet ja naiset samassa, ja ne ei myöskään suostuneet ottamaan käskyjä paikalliselta naiselta, vaikka sillä tavallaan olisi ollut se oikeutus siihen, et siinä näkyi tavallaan se, miten he suhtautui tavallaan siihen sukupuolten eroihin tai että se oli hämmentävää.” (F)

Johtavassa asemassa olevalle ekspatriaatille sopeutuminen oli helpompaa. Tällöin hän pystyi määrittämään ja päättämään enemmän omasta työstään, mutta toisaalta hänen odotettiin myös päättävän paljon enemmän muiden työstä. Ekspatriaatin piti sopeutua siihen, että hänen piti antaa alaisille suoria käskyjä ja selkeitä ohjeita. Keskusteleva johtaminen ei niinkään toiminut, eikä alaisilta saanut niin paljoa ehdotuksia tai kyseenalaistusta kuin he olivat tottuneet Suomessa, vaikka tämä toki vaihteli riippuen siitä, kuinka kansainväliset/pakistanilaiset toimintatavat organisaatiolla oli.

Kun ekspatriaatti toimi esimiehenä, hänen oma johtamistyylinsä ja näkemyksensä pääsivät vaikuttamaan organisaatioon enemmän kuin jos hän olisi toiminut alemmilla organisaatiotasolla. Siten ylemmillä organisaatiotasolla sopeutuminen koettiin helpommaksi. Tällöin ekspatriaatti pystyi määrittämään vapaammin omaa toimintaansa, aikataulujaan jopa työtehtäviään, jolloin sopeutuminen oli helpompaa, koska rooli oli sopeutunut hänen mukaansa eikä päinvastoin. Toisaalta tällöin ympäristö saattaa luoda ekspatriaatille aivan erilaisia odotuksia kuin hän on aiemmin tottunut. Ekspatriaatit myös kertoivat asettaneensa itselleen melko korkeita tavoitteita ja odotuksia, jotka loivat sisäsyntyisiä paineita. Itsemääräämisvalta edisti työssä suoriutumista.

Ekspatriaatin ollessa alemmalla organisaatiotasolla, suhde esimieheen vaikutti suuresti hänen sopeutumiseensa. Eräs ekspatriaatti kertoikin, kuinka hänen esimiehellä ja esimiehen esimiehellä oli kovin erilainen käsitys hänen roolistaan. Esimiehen kanssa oli alun perin sovittu roolin olevan toisenlainen, kuin mitä esimies taas halusi hänen tekevän. Tämä aiheutti rooliristiriitoja ja hankaloitti sopeutumista. Tällöin ekspatriaatin oli vaikea tehdä työtä, mitä varten hänet oli palkattu, sillä hänen esimiehensä antoi hänelle täysin muita tehtäviä, eikä antanut tukea tai mahdollisuutta suorittaa niitä tehtäviä, mitä esimiehen esimies taas odotti. Lopulta ekspatriaatti kuitenkin oppi johtamaan omaa esimiestään tavalla, joka oli ekspatriaatille edullinen. Tätä ei kuitenkaan hänen mielestään voi yleistää koskemaan pakistanilaista johtamiskulttuuria, sillä hän ei kokenut kenenkään muun työtoverinsa tai yhteistyökumppaninsa käyttäytyvän samankaltaisesti. Toisaalta hän ymmärsi, että pakistanilaisessa työkulttuurissa esimies tekee päätökset alaistensa puolesta ja siten esimiehen voi olla vaikea antaa alaisilleen vapautta tehdä pieniäkään päätöksiä, sillä hän haluaisi johtaa toimintaa ja suunnittelua.

Kun ekspatriaatti oli työssään tasa-arvoisessa asemassa suurimman osan organisaation työntekijöiden kanssa, työtoverit tukivat hänen sopeutumistaan enemmän, ja heiltä sai apua moneen heille arkiseenkin asiaan. Tällöin ehkä ekspatriaattia oli helpompi lähestyä, ja hänen kanssa ystävästyä, jolloin myös ekspatriaatti koki asemansa vuoksi sopeutumisen sujuvammaksi.

”Se oli kans aika kiva, että oli niiden työntekijöiden kanssa samalla tasolla, se kans helpotti, että tehtiin samaa työtä, ja oltiin kaikki yhtä ulalla siitä, niilläkään ei ollut kokemusta siitä aiheesta yhtään tai ehkä jopa vähän vähemmän kuin mulla. Se ehkä oli jees, eikä tullut siellä sellaista oloa että itse oli ihan pihalla ja muut osasi. En mä siltikään oltu heidän kanssa ihan samalla viivalla, kun he oli paikallisia, ja he osasi paikalliset tavat ja osasi kieltä. Ja siten mä olin niiden varassa siinä, että miten me pystyttiin tekemään niitä haastatteluja ja miten pystytään ottamaan yhteyttä yrityksiin. Ja se vähän ärsyttikin ettei itse pystynyt tekemään sitä oma-aloitteisemmin ja oli ihan siitä riippuvainen siitä, mitä ne muut aikoo tehdä ettei ollut ihan tasa-arvoisessa asemassa siinä mielessä.” (A)

Haastattelemanı ekspatriaatit työskentelivät kehitysyhteistyön parissa, hallinnollisissa tai edustuksellisissa tehtävissä, osa myös teknisissä tehtävissä sekä opetussektorilla.

Kehitysyhteistyön saralla korostettiin kenttätöiden tärkeyttä ja sen merkitystä työkokemukselle. Tällöin köyhemmän paikallisväestön kielen hallinta olisi helpottanut työn suorittamista. Pääosin kaikissa muissa toiminna ekspatriaatille riitti englanniksi kommunikointi.

4.2.5 Ekspatriaatin luonteenpiirteet ja asennoituminen

Yksi selkeimmin nousseista asioista henkilökohtaisissa tekijöissä oli ekspatriaatin oma suhtautuminen ja asennoituminen ulkomaankokemukseen. Kaikki haastattelemani ekspatriaatit olivat hakeneet avoinna olevaa paikkaa Pakistanissa, joko saman organisaation sisällä tai uuteen organisaatioon. Kun ekspatriaatti itse oli päättänyt lähteä töihin ulkomaille tietyksi ajaksi, hän myös koki haluavansa selvittää töissä ulkomailla parhaalla mahdollisella tavalla. Ekspatriaateista jokainen oli asennoitunut hyvin avoimesti uutta maata, työtä ja kulttuuria kohtaan.

“Ehkä se, että mä itse halusin mennä sinne. et jos mä oon itse päättänyt, niin sen takia se sopeutuminen sinne. et jos mä oon itse valinnut.. niin ois ollut paljon vaikeampaa sopeutua, jos mut olisi vaan laitettu sinne johonkin maahan, jos ei siitä tiedä etukäteen mitään. Sekin helpotti, et mä etukäteen jo tunsin pakistanilaisia ennen Pakistaniin menoa, niin se, et mä olin saanut heiltä sitten jo ensimmäisen käden tietoa, se auttoi kans.” (B)

“Sopeutumista helpottaa, jos menee uuteen maahan avoimin mielin, on helpompi sopeutua ympäristöön ja se myös edesauttaa sitä, että keksii uusia ratkaisuja ongelmiin” (G)

Haastatellut ekspatriaatit olivat ulkomaille lähtiessään hakeneet tiettyä tehtävää maassa, johon heidät oli valittu. Heillä saattoi olla aiempaa kokemusta samankaltaisista tai samoista tehtävistä jo kotimaassa, mikä helpotti heidän sopeutumistaan työhön ja sai heidät tuntemaan olonsa varmemmiksi työympäristössä. Ekspatriaattien sopeutumista olivat edistäneet kansainvälinen ajattelu ja suvaitsevaisuus, jotka olivat saaneet heidät ymmärtämään helpommin pakistanilaisten käyttäytymistä.

”Sopeutumista helpotti, että ajattelee suhteellisen kansainvälisesti, eikä odota kaiken toimivan samalla tavalla kuin Suomessa.” (G)

“Ja tuota, sit pitää olla kunnioittava sitten kanssa, ei voi arvostella suoraan toisen kulttuurin tapoja. Ja siihen on vaan totuttava, että minun niin kuin miehenä oli hirmu vaikea olla mitenkään, siinä oli hirveät kulttuurilliset säännöt, jos oli työasioissa tai vapaa-ajalla jonkun paikallisen naisen kanssa. niin kuin tällaiset kulttuurisäännökset piti ottaa kanssa huomioon.” (D)

“Kulttuurin huomioin siis kunnioittamalla sitä. Mä aloin käyttää paikallisia vaatteita, myös huomioin sitä miten toista halataan tai kätellään, ollaan kanssakäymisessä jotta ei tee virheitä ensimmäisellä tapaamisella. Puhuin positiivisia mielikuvia Pakistanista ja pakistanilaista, ja siitä sain paljon kunnioitusta, koska yritin sopeutua siihen kulttuuriin, vaatteilla, ruualla ja tavoilla. Ja myös sitä, että puhuin positiivista Pakistanista ulkopuolisillekin ja halusin todellakin positiivista vaikutusta pakistanilaiseen organisaatioon ja yhteiskuntaan näillä projekteilla ja se näkyi.” (C)

Hyvin keskeistä ekspatriaatin sopeutumisen onnistumiselle ja ulkomaankokemuksen onnistumiselle oli aito halua oppia ja laajentaa ymmärrystään.

“Mun tavoitteet oli, tai yksi isoin motivaatio Pakistaniin mennessä oli se, että mä en oikein tiennyt mitään koko alueesta tai suurin piirtein mikä on pääministerin nimi, että mä oppisin ymmärtämään sen alueen tapahtumia ja myöskin sitä islamilaista puolta. Ja jotenkin tuntuu, että opin ihan hirveesti, niin kuin tavallaan sitä oppi jopa enemmän mitä osasi odottaa.” (F)

”Myös se auttoi sopeutumisessa että oli utelias, että oppi tuntemaan paikallisia oppi mitä paikalliset tekee ja ymmärtämään niitä paremmin. Se kun sai muutaman paikalliset kaverin, niin auttaa kovasti, kun he mielellään sit kertoo paikallisista tavoista ja vie paikallisiin paikkoihin, jolloinka siitä tulee paljon mielenkiintoisempaa ja mukavampaa” (D)

Ekspatriaatin tietyt luonteenpiirteet nousivat myös esiin haastatteluissani. Sopeutumiskyvyn lisäksi joustavuus mainittiin jokaisessa haastattelussa ja korostettiin sitä, että ekspatriaatin tulee olla avoin, joustava ja sopeutuvainen. Nämä luonteenpiirteet olivat edesauttaneet haastattelemini ekspatriaattien sopeutumista Pakistaniin. Ekspatriaatin oli tärkeää suhtautua avoimesti erilaisiin, yllättäviinkin tilanteisiin, ja kyetä joustamaan omista ajattelu- ja toimintatavoistaan. Tiedyt Suomessa

pätevät ennakko-oletukset eivät päteneet Pakistanissa, ja tämän vuoksi ekspatriaatti saattoi kohdata suuria yllätyksiä arkisissakin tilanteissa.

“Tavoite oli pääsääntöisesti olla avoimin mielin ja ajatella suhteellisen avoimesti.” (G)

“Pitää olla joustava, ja sitten se.. espanjaksi se on kun joku tapahtuu mañana, mikään ei tapahdu siellä nopeasti välttämättä ja ei voi tuijottaa kelloa ja päivämäärää, että joku asia on valmis juuri siihen hetkeen mennessä. Että ajankohtien kanssa pitää olla joustava.” (D)

”No ainakin se, että oon sellainen suht joustava ihminen ja tottunut tulemaan toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa, että siitä oli ainakin hyötyä. että pystyy sopeutumaan uuteen työntekoon, kieleen ja pystyy tuleen toimeen niiden ihmisten kanssa, ja jotenkin ei ollut ihan kauhea vaikea sillä tavalla hypätä sinne maailman. varmaan just se kun on sopeutuvainen ja yrittänyt tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, niin siitä oli varmaan hyötyä.” (A)

“Mun luonteenpiirteet on edistänyt sopeutumista, olen aina ollut kiinnostunut kulttuureista ja utelias” (B)

4.2.6 Vuorovaikutus paikallisten kanssa

Joustavuus ja sopeutumiskyky liittyivät myös hyvin läheisesti siihen että, mitä paremmat sosiaaliset vuorovaikutustaidot ekspatriaatilla oli, sen helpompi hänen oli sopeutua. Mitä tottuneempi henkilö oli ennestään kommunikoimaan ja olemaan kanssakäymisissä ulkomaalaisten kanssa, sitä helpompi hänen oli sopeutua vuorovaikutukseen, huolimatta kulttuurieroista.

“Oma tausta auttoi työhön sopeutumisessa. ja sitä kautta sitten oppiminen myös näistä yksittäisistä asioista oli suhteellisen helppoa. Eli voin sanoa just sen, että ohjelmistot tavallaan oli ne, mitä oli helppo oppia, mut sit taas kulttuurin puolelta se, että oppi olemaan vähän hienotunteisempi, ehkä, kuin se mitä on normaalisuomalainen. Kenelle voi sanoa ja mitä. Aina tää suomalainen suhteellisen suora lähestymistapa ei ole paras.” (G)

“Pakistanilainen kulttuuri oli mulle ihan uutta, ehkä enemmänkin oma asenne, että on valmis, varautunut mihin vaan, ei odota oikeastaan mitään, on varautunut siihen että

pitää sopeutua ja varautua kaikenlaisiin yllätyksiin on tärkeämpää mun sopeutumisessa kuin aiemmat kokemukset” (A)

”Pakistanissakin oli sellainen ”tehdään huomenna” -tyyppinen asenne ja sen tyyppinen työ ja kulttuuri vaatii sopeutumista. Mä pystin kuitenkin sopeutumaan kulttuuriin ja työkulttuuriin melko nopeasti.” (C)

Monesti ekspatriaatit kertoivat, että alkuunsa toki saattoivat kokea jonkinlaisia haasteita, kun pakistanilaisen kulttuurin kanssakäymissäännöt eivät olleet täysin tuttuja, mutta oppineensa ajan myötä lukemaan toisia yhä paremmin. Kulttuurien yhteentörmäyksistäkin ekspatriaatit kuvailivat selvinneensä melko pienellä, ja oppineensa tietyt asiat kantapäähän kautta.

Vuorovaikutustilanteissa ekspatriaateista oli hyödyllistä, jos osasi aistia tilannetta, ja ymmärtää, miten siinä tulisi toimia eli luottaa enemmän intuitioon kuin rationaaliseen ajatteluun. Asettuminen toisen asemaan oli auttanut ymmärtämään toisia ihmisiä, heidän ajatteluaan, kulttuuriaan ja siten auttoi selvittämään, mitkä olivat ne asiat, mihin tulee kiinnittää huomiota kyseisessä kulttuurissa. Yksi ekspatriaateista oli sitä mieltä, että hän ei välttämättä ole hyvä aistimaan muiden henkilöiden tunteita ja oloilaa ja siksi hän saattoi toimia väärin tietyissä tilanteissa. Hän kertoi, että hän olisi suoriutunut todennäköisesti paremmin, jos olisi osannut paremmin tunnejohtamista. Pakistanilaisessa työympäristössä tunteet olivat selkeämmin läsnä kuin suomalaisessa ympäristössä, ja esimies saattoi jopa joutua ratkomaan alaisten tunteista johtuvia riitatilanteita. Ekspatriaatit näkivät tunteiden ymmärtämisen tärkeänä erityisesti työntekijän motivaation kannalta.

”Tunneäly on varmasti hyödyllinen, jos sulla on hyvä ymmärrys tunneälystä ja miten nuoret ihmiset työskentelee, luulen, että sillä on suuri vaikutus siihen, miten näet muut ihmiset ja miten näet kulttuurin ja miten ja mihin asioihin sin pitää kiinnittää huomiota siinä kulttuurissa.” (C)

”Tavallaan se vois pitää paikkansa, et sit pystyy asettumaan muiden ihmisten kenkiin helpommin ja näkeen, miten he elää. jos pystyy asettumaan heidän kenkiin, niin sitten pystyy myös ymmärtämään minkä takia joku toimii niin kuin se toimii näissä maissa. Ettei vaan arvostele ulkopuolisena kaikkia. Siinä mielessä se tunneäly, että pystyy

kohtaamaan ihmiset ihmisinä, arvostelematta heitä etukäteen. Siinä mielessä voisin sanoa, että väite pitää paikkansa. Se ainakin helpottaa sitä sopeutumista.” (B)

“Sellaisessa tilanteissa missä ihmiset tulee erilaisista kulttuureista, eikä oikeen tiedä mikä on sopivaa, mikä on toivottavaa, mikä on hierarkia, niin kyllä siitä [tunneälystä] varmasi voi olla hyötyä, että jollain tavalla pystyy aistimaan sen, että millä tavalla ja mistä asioista sitä voi puhua ja yrittää löytää jotain sellaisia yhteisiä asioita sillä tavalla intuitiivisesti, vaistonvaraisesti eikä pelkästään ihan sen perusteella mitä tietää. kyllä mä uskon että se helpottaa sitä sopeutumista, ainakin sillä tavalla että tulee niiden ihmisten kanssa helpommin sitten toimeen.” (A)

Eräs ekspatriaatti kertoi huumorintajun auttaneen sopeutumista, ja hän pyrki rentouttamaan tilanteita huumorin avulla ja sitä kautta pääsemään lähemmäksi pakistanilaisia ihmisiä.

”Ehkä se, että pystyy olemaan jollain tavalla hauska, toivottavasti. Ainakin itse ajattelen, että on vähän välillä hauska ja muut ja pystyy tekemään niin kuin vähän vakavammista asioista huumoria ja sillä on usein sellainen taipumus, että voi vähän murtaa jäätä, vaikka olisikin vähän jännitystä, niin sillä silloin tavallaan. Ja vaikka ajattelumaailmat ja tavat olisi erilaiset, niin silti löytyy sellaista common groundia” (G)

Ekspatriaatin sosiaaliset suhteet Pakistanissa helpottivat hänen sopeutumista, olivat ne paikallisten tai muiden ekspatriaattien kanssa. Paikallisten kanssa sovitut ystävyysuhteet helpottivat maahan integroitumista, kun taas toisten ekspatriaattien kanssa pystyi jakamaan samankaltaisia kokemuksia ja saada vertaistukea. Työ oli useimmiten ekspatriaateilla pääprioriteetti Pakistanissa, ja vapaa-ajalle jäi vähemmän aikaa. Muutama ekspatriaatti kuitenkin sanoi, että olisi ehkä auttanut sopeutumaan paremmin, jos olisi pystynyt solmimaan syvempiä suhteita paikallisten kanssa.

“Tein paljon työtä, joten minulla ei ollut niinkään paljon vapaa-aikaa. Luulen, että se tietenkin vaikutti positiivisesti että ystävystyin siellä ihmisten kanssa, ja ne ihmissuhteet vaikutti sopeutumiseen positiivisesti. Koska koko ajan käytin työntekoon ja sitten hengaukseen ystävien kanssa, ei mulla ollut harrastuksia tai sellaista.” (C)

4.2.7 Oma elämäntilanne ja tausta

Ekspatriaatin oma henkilökohtainen elämäntilanne nähtiin myös merkittävänä sopeutumisen kannalta. Mitä parempaan ajankohtaan ekspatriaatio osui, sen paremmin sopeutuminen sujui ja koko ekspatriaatiokokemus onnistui. Jos elämäntilanne oli huono, se saattoi peilautua myös ekspatriaatin suoriutumiseen.

Aiemmat ulkomaankokemukset selkeästi helpottivat ekspatriaatin sopeutumista. Ne auttoivat luomaan paremman kuvan, minkälaista sopeutumisprosessia ekspatriaatti voi odottaa, minkälaisia haasteita hän voi kohdata ja kuinka toimia vieraassa kulttuurissa. Kuitenkin huolimatta siitä, että haastateltavillani oli tyypillisesti yksi tai useampi aiempi ulkomaankokemus, sopeutuminen Pakistaniin oli heidän odottamaansa haasteellisempaa. Haastateltavieni joukossa oli vain yksi henkilö, joka ei ollut aiemmin asunut pitkäaikaisesti ulkomailla. Jokainen haastateltu oli kuitenkin matkustellut melko paljon, ja parhaimmillaan ulkomaankokemusta oli kertynyt 15 vuottakin ennen Pakistania. Kuitenkin Pakistan, islamilaisena, aasialaisena ja kehittyvänä maana oli useimmille uudenlainen aluevaltaus, vaikka haastateltavien joukosta löytyi niitäkin, jolla oli kokemusta muistakin islamilaisista, aasialaisista maista tai kehittyvistä maista. Ainoastaan yksi ekspatriaatti oli vierailut Pakistanissa ennen sinne muuttoaan. Siten aiemmat ulkomaankokemukset olivat selkeästi auttaneet ekspatriaatteja sopeutumaan.

”Ehkä mun luonteenteenpiirteet on edistänyt sillä lailla, että mä oon aina ollut kiinnostunut lähtemään, ja mä oon ollut aika lailla ulkomailla ennen Pakistania. Et mä oon aiemmin jo ulkomailla, mm. Intiassa ja ehkä ne pahimmat kulttuurikolaukset oli jo tapahtunut siellä Intian puolella, et niinku sit kun tuli Pakistaniin, tiesi jo miten se toimii, tavallaan, et tiesi jo et se ympäristö, ettei sen takia Pakistanissa tullut enää niin suuria kulttuurivastakohtaa, kulttuurien törmäystä.” (B)

”No varmasti on joo, että mä oon asunut aika paljon ulkomailla, et se varmasti auttaa, et se ei ollut mitenkään ensimmäinen kerta pois koto a tai pois perheen parista tai pois Suomesta että se tietysti myös varmasti auttaa. Et se kuitenkin vaatii voimia, ottaa kontaktia muihin ihmisiin, ja yrittää myös ymmärtää niin kuin muiden toimintaa, ettei ajattele sillai että kun suomessa tehdään näin, niin se on välttämättä oikein vaan niin kuin osaa myös sillei myöskin katsoa monelta kantilta, niin se myöskin varmana auttaa siihen sopeutumiseen.” (F)

”Aikaisempi kokemus ulkomailta on totta kai vaikuttanut positiivisesti sopeutumiseen. Jos en olisi matkustanut niinkään, minulla olisi ollut enemmän vaikeuksia. Suurimmat vaikeudet mitkä kohtasin sopeutumisessa koski ruokaa, ilmastoa ja pukukoodia, ei niinkään organisaatiokulttuuria, työtapaa, työympäristöä. Toisessa työssä haasteena oli organisaatiokulttuuri ja suhde pomon kanssa. Mutta aiempi kokemus toisten kulttuurien kanssa kanssakäymisestä ja työskentelystä auttoi sopeutumisessa.” (C)

Ulkomaankokemusten lisäksi oma tausta ja oma muu kokemus mainittiin auttaneen sopeutumisessa työhön. Useampi henkilö oli työskennellyt samankaltaisten tehtävien parissa aiemmin ja se helpotti sopeutumista. Tämän lisäksi taustalla saattoi olla kansainvälisiä harrastuksia Suomessa tai muuten sopeutumista edesauttavia harrastuksia.

“Myös sopeutuminen pakistanilaisiin oloihin, hyvin perusasuntoon, siinä partio auttoi, ettei tarvi välttämättä kaikkia mukavuuksia.” (C)

4.2.8 Asuinympäristö ja elinolot

Ekspatriaateilla oli suurta vaihtelua sen suhteen, kuinka paljon he olivat tekemisissä paikallisten pakistanilaisten kanssa. Joillekin paikallisten kanssa kanssakäyminen rajoittui lähinnä työympäristöön, kun taas toisille kehittyi hyvinkin laaja paikallinen sosiaalinen verkosto. Toisilla myös työtoverien kanssa kanssakäyminen oli lähinnä hyvin työasioissa pitäytyvää, kun taas toiset kehittivät syvempiä ystävyssuhteita työtovereiden kanssa. Pakistanilaisten kanssa enemmän tekemisissä olleet mainitsivat kokeneensa integroitumisensa yhteiskuntaan hyväksi. Erityisesti asuminen paikallisten läheisyydessä koettiin sopeutumista helpottavaksi.

”Yksi joka auttoi hirveesti asettumisessa ja elämisessä, oli se että asuin talossa, jossa alakerrassa asui pakistanilainen vuokraisäntäperhe. Heidän kanssaan tuli erittäin lämmin suhde. Mulla oli kuitenkin oma yksityisyyteni yläkerrassa, mutta pakistanilainen perhe alakerrassa, joka tuntui eräällä lailla omalta perheeltä siellä. Siinä niin kuin asui heidän mukanaan ja näki heidän elämänsä paljon, vapaa-ajalla vietettiin aikaa yhdessä ja kävi heillä kylässä. Vuokraisäntä oli oikein mukava, hänen kanssa juteltiin paljon. Eliikkä tällainen asumisjärjestely merkkää paljon, että jos mä olisin asunut yksin jossain todella isossa talossa, ja mulla olisi käynyt ainoastaan

siivooja ja kokki huolehtimassa, se ei olisi ollut samanlaista se kuin tällainen järjestely, että yläkerta mun ja alakerrassa normaalia pakistanilaista elämää. Ja ne oli kuin pakistanilaista sukulaiset mulle. Jos sukulaisia kuoli, niin kyllä sen niin kuin aisti, ja juhlapyhät vietettiin paljon perheellisemmin. Sellaista kyllä suosittelen muillekin ekspatriaateille, ettei linnoittaudu omaan taloon tai pahimmassa tapauksessa hotelliin asumaan, vaan elää tällaisessa läheisyyspaketissa” (D)

“Kuumuuteen ja ilmastoon tottui varsin nopeasti. Totta kai aluksi oli kuuma, mutta parissa kuukaudessa tottui helposti. Ja lopuksi oli jopa kylmä kun on 26 astetta lämmintä” (G)

Pakistanin ilmasto oli erilainen kuin suomalaiset olivat tottuneet. Tämä tosin oli kaikilla ekspatriaateilla tiedossa, ja siihen sopeutuminen vei jonkin aikaa. Myös ekspatriaatit, joilla oli kokemusta seudun ilmastosta, tiesivät konkreettisemmin, mitä odottaa. Sen sijaan yleisiin asuinoloihin sopeutuminen vei enemmän aikaa. Tämä johtui muutaman ekspatriaatin mukaan siitä, että heillä oli korkeammat odotukset asunnolle ja elinolosuhteille, mitä todellisuus oli.

“Elinoloihin sopeutuminen oli vaikeinta. Oli vähän korkeammat odotukset asunnolle kuin se, mitä se sitten asunto ja olot oli, tai mikä oli normaali infrastruktuuri, eli se oli vähän yllätyksellisempi kuin mikään muu, mutta en mä sanoisi että se kuitenkaan mikään erittäin suuri ongelma olisi ollut, että kyl se nousi esille siinä, että ei elämä ollut helppoa, ei se – mut kyl siitä yli pääsi sitten kun vähän asennoitu toisella tavalla” (G)

Eräs ekspatriaatti kertoi asuntonsa sijainnin vaikuttaneen hänen sopeutumiseensa. Herkkäunisena henkilönä hän heräsi joka yö rukouskutsujen aikaan, ja tämä vaikutti hänen vireystilaansa päivisin. Vaikka hän arvostikin rukouskutsuja todella eksoottisena osana kulttuuria, hän suositteli asumisen järjestämistä hieman kauempana moskeija-alueista. Yleinen hygieniataso koettiin alhaisempana kuin länsimaissa. Ilmasto, hygienia ja ruoka aiheutti muutamalle ekspatriaatille aluksi hankaluuksia tottua, ja jatkuva sairastaminen heikensi jaksamista alkuunsa. Useasti oma suhtautuminen auttoi sopeutumaan asuinoloihin.

“Ei voi takertua pieniin asioihin. Esimerkiksi siivous ja asumisolosuhteet, länsimaiset standardit tulee alentaa, ja ymmärtää että taloissa on kylmä talvella, kuuma kesällä ja

ne eivät ole kaikista nurkista siistejä, torakoita saattaa olla, ei voi siten olla liian hieno.” (D)

Perusinfrastruktuuri oli alhaisemmalla tasolla kuin oli totuttu. Samoin ekspatriaatit huomasivat saavansa totuttautua myös siihen, että asioita korjataan vähän väliä. Tällaisissa tilanteissa ekspatriaatit kertoivat usein kaivanneensa ammattitaitoisia korjaajia. Sähkön säännöstelyn vuoksi osalla ekspatriaateista oli käytössään oma generaattori, ja vedentulon ongelmiin pyrittiin varautumaan etukäteen. Infrastruktuuri kuitenkin toimi toisinaan moitteetta, ja se sai tavallaan unohtamaan ne hetket, jolloin se ei toiminut.

4.2.9 Perhe

Kaikki haastattelemanı ekspatriaatit olivat Pakistanissa ilman perhettään. He olivat joko perheettömiä tai perhe oli jäänyt aiempaan asuinmaahan. Niissä tapauksissa, missä ekspatriaatilla oli puoliso, puolison asennoituminen ulkomaankokemukseen vaikutti ekspatriaatin omaan sopeutumiseen. Puolison merkitys oli suuri kulttuurin sopeutumisen ja kulttuurishokin lieventämisen kannalta ja hänen tukensa ensiarvoisen tärkeää ekspatriaatille.

“Poikaystävä oli tosi iso tuki. Hänen kanssa oltiin päivittäin yhteydessä sähköpostilla ja Skypellä. Sitä kaikkea purki ihmetyksen muotoon, et täällä on tällaista ja tällaista, että aivan erilaista kuin muualla ja kuin siellä kotona. Eli puhumalla ja jakamalla sitä kokemusta ratkaistiin kulttuurishokkia.” (F)

Toisaalta, saattoi olla myös tilanteita, missä puoliso ei aivan ymmärtänyt pakistanilaista elämäntapaa tai menoa. Tällöin puolison saattoi olla vaikeampaa ymmärtää ja suhtautua asioihin tai elintasoon Pakistanissa vieraillessaan, mikä ei helpottanut ekspatriaatin asemaa. Eräässä tapauksessa ekspatriaatilla oli pakistanilainen perhe. Tämä perhe suhtautui hyvin ekspatriaatin työskentelyyn, ja tuki sitä. Pakistanilainen perhe tosin tarkisti tarkkaan, että työnantajaorganisaatio oli hyvämaineinen, jotta asiat sujuisivat hyvin. Toisinaan pakistanilaisten suhtautuminen oli kummeksuvaa ekspatriaatin oleskeluun eri maassa kuin puoliso oli, tai ylipäättään perheettömyyteen. Eräs ekspatriaatti kertoi, kuinka eräs pakistanilainen henkilö oli

ollut järkyttynyt siitä, että kolmikymppisellä ekspatriaatilla ei ole lapsia. Pakistanilaisten perhekeskeisyys tuli esille useissa vastauksissa.

Ekspatriaatit olivat kaikki itse enemmän tai vähemmän vaikuttaneet Pakistaniin siirtymiseensä. Haastatelluista suuri osa oli omaehtoisia ekspatriaatteja, jotka olivat hakeneet suoraan kyseistä paikkaa Pakistanissa ilman aiempaa kokemusta organisaatiosta. Joukkoon kuitenkin mahtui muutama henkilö, jotka olivat olleet saman työnantajan palveluksessa jo Suomessa ja olivat itse hakeneet paikkaa Pakistanissa. Ketään haastattelemistani ekspatriaateista ei ollut varsinaisesti lähetetty Pakistaniin töihin. Oma päätös hankkia ulkomaankokemusta vaikutti sopeutumiseen edistävästi.

”Et Pakistan, kyl mä olin kuullut että Pakistanissa sattuu ja tapahtuu, et siis tiesin että myös. Että työnkuva oli se tärkein asia, minkä vuoksi halusin sitten lähteä sinne.” (G)

4.3 Kulttuurin merkitys ekspatriaatin sopeutumiselle

4.3.1 Pakistaniin sopeutuminen

Organisaatiokulttuuriin sopeutuminen on yhteydessä maan kulttuuriin sopeutumiseen, sillä usein maan kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Kuten organisaatiokulttuurissa, myös maan kulttuuriin sopeutumisessa sukupuolella oli oma roolinsa. Miehet kuvailivat sopeutumistaan sukupuolesta johtuen helpommaksi, kun taas moni nainen kertoi, että heidän tuli ottaa huomioon maan kulttuuria usealla eri tavalla. Nämä olivat erilaisia käyttäytymiseen tai ulkoiseen olemukseen liittyviä tekijöitä. Tästä huolimatta naiset eivät kokeneet kulttuuriin sopeutumistaan erityisen hankalaksi.

Sopeutuminen Pakistaniin – sanotaan näin, että kulttuurillisesti miehenä se oli suhteellisen helppoa. (G)

Maan kulttuurin koettiin rajoittavan elämää, rajaavan sitä hieman eri tavoin, kuin ekspatriaatit olivat aiemmin tottuneet. Rajoitukset koskivat erityisesti henkilökohtaista tilaa, liikkumista, pukeutumista ja virvokkeita. Osa rajoitteista koettiin enemmän rajoittavina kuin toiset. Ekspatriaatin etukäteistietous ja -valmistautuminen edesauttavat sopeutumista näihin rajoitteisiin. Mitä realistisemmat odotukset ekspatriaateilla oli, ja

mitä parempi tietous maan kulttuurista ekspatriaateilla oli, sen helpompaa oli heidän sopeutua.

Ulkoisesti maahan sopeutumista kuvattiin muun muassa paikallisten käyttäytymis- ja pukeutumistapojen kunnioittamisella tai paikallisiin vaatteisiin pukeutumisella sekä toimimisella sosiaalisissa tilanteissa. Erityisesti naisilla pukeutuminen paikallisten normien mukaisesti asetti paineita, kun taas miehillä melko normaali työpukeutuminen oli hyväksyttävää. Eräs naisekspatriaatti koki paikallisen pukeutumisen sukupuolikysymyksenä, eikä halunnut vahvistaa sukupuolirooleja tai hyväksyä naisen asemaa kulttuurissa pukeutumalla paikallisiin asuihin vaan pyrki käyttämään länsimaalaisia vaatteita. Kuitenkin vanhoillinen työympäristö ajoi hänetkin pukeutuman paikalliseen perinteiseen shalwar kameez -asuun.

”Aluksi halusin käyttää vain farkkuja ja t-paitaa, kun en halunnut pitää pakistanilaista shalwar kameezeja. Se oli asennekysymys. Mutta tajusin sitten että töissä niitä on pakko käyttää koska työpaikka oli sellaisessa vanhoillisemmassa rakennuksessa, missä oli ainoastaan miehiä, siellä oli pakko käyttää shalwar kameezia. Loppujen lopuksi tajusin että se on oikeasti fiksumpi siihen kuumaan ilmastoon kuin farkut ja t-paita ja aloin käyttää niitä muutenkin. Tajusin myös, että niitä voi itse suunnitella kivoiksi ja oman näköiseksi, ei niiden tarvi olla rumia, sekin auttoi, ja sopeuduin siihen.” (C)

”Kuitenkaan en koskaan käyttänyt asuun kuuluvaa huivia melkein koskaan, ainoastaan moskeijassa. Mulla oli aika iso resistanssi siihen, en halunnut käyttää sitä koska mun mielestä se oli mun vapauden riistämistä, mä koin ainakin aluksi että se olisi riistetty jos käytän huivia. Loppujen lopuksi tajusin ettei se ole niin paha, kun mä en ollut ihan ymmärtänyt, miksi ne käyttää ja monet feministitkin käytti huivia” (C)

Ekspatriaatin kohdekaupunki ja elinympäristö vaikuttivat sopeutumiseen. Isoissa kaupungeissa eläminen oli helpompaa, ja erityisesti pääkaupungissa Islamabadissa, jossa ekspatriaattien määrä oli korkeampi kuin muualla.

”Tässä on pakko mainita se, että asuin Islamabadissa, joka on Pakistanin pääkaupunki, joka on kansainvälisempi ja voisiko sanoa vähän länsimaisempi kaupunki verrattuna moneen muuhun Pakistanin osaan, jossa myös ulkomaalaisten osuus on suurempi. Jolloinka siellä pystyi elämään eurooppalaisittain tai oman

tyylinsä mukaisesti, ja pystyi kehittämään sellaisen elämän, jossa oli sekä ulkomaalaisia kavereita, ekspatriaatteja että paikallisia kavereita” (D)

Suomalaisille tyypillinen itsenäisyys ja yksityisyyden kunnioitus näkyi vastauksissa ekspatriaattien kuvatessa, miten nämä kaksi asiaa toimivat Pakistanissa toisin. Pakistanissa ihmiset tuntuivat ekspatriaattien kuvailun perusteella olevan riippuvaisempia muista kuin Suomessa, ja kokevan tämän normaalina, kun taas suomalaiset ekspatriaatit kokivat vastaavanlaiset tilanteet vaikeina käsitellä. Samoin yksityisyys – omaa tilaa ja omaa elämää arvostettiin suuresti suomalaisten ekspatriaattien keskuudessa, ja kun paikalliselta taholta sitä lähestyttiin, koettiin tilanne häiritsevänä tai ahdistavana. Tämä myös päti siinä, kun joku pyrki rajoittamaan ekspatriaatin elämää.

Itse maan kehitymisaste vaikutti ekspatriaatin sopeutumiseen. Eräs ekspatriaatti kuvasi yllättyneensä suuresti, millainen ihmisten yleinen tietotaso on, ja kuinka shokeeraavaa ja silmiä avaavaa se oli. Toinen huomioitu seikka oli ihmisten luokkaerot, jotka vaikuttivat suuresti heidän tapoihinsa. Yleisesti infrastruktuuri tuntui olevan kehittyvällä tasolla. Vaikkakin toisaalta ekspatriaatit olivat usein tienneet siihen varautua etukäteen, että yleiset maan olot eivät ole samalla tasolla Suomen kanssa, yllätyksiä sattui siitä huolimatta.

Hallinnon ja julkisorganisaatioiden toimintatavat olivat erilaisia mihin suomalaiset olivat kotimaassaan tottuneet. Toki ekspatriaatit, joilla oli aiempaa kokemusta kehittyvistä maista, osasivat odottaa tiettyjen asioiden olevan kehittyvämmällä tasolla, samoin ekspatriaatit jotka olivat hyvin valmistautuneet. Tästä huolimatta ihmeteltävää riitti, vaikka ne olivatkin usein lähinnä huomioita maan tilanteesta. Kehitysideoitakin syntyi, joskin niiden täytäntöönpano isoissa asioissa oli melkein pä mahdotonta yhden ekspatriaatin toimesta.

Erilaisina ja uusina asioina mainittiin muun muassa shekkeihin ja käteismaksuun perustuva maksukulttuuri, sähkön säännöstely ja sairaalassa käydessä tarvittava saattaja. Pakistanin hallinnon suunnalta ekspatriaatit kokivat kohtaavansa haasteita erityisesti, jos oleskelulupaa tai viisumia piti uusua, tai muuten asioida viranomaisten kanssa. Tietyille alueille kohdistuville matkoille piti hakea etukäteislupa, ja

matkustusrajoituksia oli koko ajan tiukennettu ulkomaalaisten osalta. Tämä koettiin haasteellisena vapaa-ajan matkustusta suunnitellessa.

4.3.2 Kieli ja uskonto

Koska Pakistan on Iso-Britannian vanha siirtomaa, englannin kielen asema maassa on vahva, ja se on maan toinen virallinen kieli. Kaikki haastatteleman ekspatriaattit käyttivät englannin kieltä työssään ja hallitsivat sen erinoaisesta. Englannin kieli riitti mainiosti työssä hyvin selviytymiseen. Keneltäkään ei varsinaisesti vaadittu toisen virallisen kielen, urdun, hallintaa, vaikka sen osaaminen koettiin hyödylliseksi niin työn kuin sopeutumisen kannalta. Urdun taitaminen olisi helpottanut ekspatriaatin integroitumista pakistanilaiseen yhteiskuntaan ja auttanut työssä suoriutumisessa, ja siten sen opettelemista korostettiin ohjeena tuleville ekspatriaateille.

“Kieli on vaikea oppia. Koska se kirjoitettu kieli on arabialaisilla aakkosilla, sä et pysty lukene sitä. Silloin... tai no joskus pysty kun joitain sanoja kirjoitettu latinalaisilla aakkosilla, mutta normaalisti kieli kirjoitetaan arabialaisilla aakkosilla kirjoitettuna. tietysti kielen, urdun kielessä ei ole mitään samaa kuin eurooppalaisissa kielissä, jolloin sen oppiminen on kauhean vaikeaa, ja se rakenne oli kauhean vaikeaa. Sen virheen mä tein, siellä ollessani, etten mä panostanut sen opetteluun. Mun olisi pitänyt opiskella paikallista kieltä vielä enemmän ja olisi sitten vielä paremmin päässyt sisälle” (D)

Uskonnollisuus tai suhde uskontoon oli yksi esiin noussut tekijä. Kaikki haastatellut totesivat olevansa suvaitsevaisia ihmisiä, ja erilaisuuden ymmärtäminen oli myös auttanut heitä sopeutumaan ja ymmärtämään erilaisia näkökantoja. Eräs ekspatriaatti koki, että sopeutumista oli helpottanut juuri se, ettei hän ollut kovin uskonnollinen henkilö. Myös eräs ekspatriaatti kertoi, että hänelle läheinen ekspatriaattityötoveri kääntyi muslimiksi, joka oli yllättävä ja uusi tilanne. Tämä oli hänelle haastavaa.

“En ole uskonnollinen henkilö, vaikka minulla on kristillinen kasvatus. Luulen, että tällöin on helpompaa kun ei ole tosikristitty islaminuskoisessa maassa, ei tule syvälistä kristinusko-islam -asettelua. Varsinkin kun Pakistan on islamin tasavalta, ja se näkyy ihmisten uskomisen ja palvomisen lisäksi myös hallintotavassa ja muussa.” (G)

Uskonto on läsnä Pakistanissa päivittäin, niin rukouksissa työpaikalla kuin pakistaniilaisten puhetavassa. Se tuli ekspatriaatin hyväksyä ja ymmärtää, ja pyrkiä kunnioittamaan sitä. Eräs ekspatriaatti neuvoikin kiinnittämään uskonnollisuuteen erityistä huomiota ja noudattamaan varovaisuutta.

“Kannattaa välttää provosointia uskonnollisissa ja poliittisissa asioissa. Sillä voi saada vihamiehiä, jos erityisesti uskonnollisissa asioissa tekee jotain typerää.” (D)

Toisinaan myös ulkoisesti sopeutuminen oli haastavaa. Usea haastattelemistani ekspatriaateista halusi sopeutua ja sulautua väestöön, mutta tämä saattoi olla haastavaa, ellei mahdotonta ulkoisten piirteiden ja kielitaidottomuuden vuoksi.

”Jotenkin alkoi ärsyttää kovin paljon että oli siellä sillä asenteella itse, että halusi olla tavallinen tai integroitua siihen juttuun ja olla normaali asukas siellä, ei halunnut että kohdellaan eri tavalla. Mutta juuri se ettei osannut kieltä, ei pystynyt hoitamaan itse monia asioita itse, ja siihen tarvi jotain paikallista apua, ja oli riippuvainen niistä paikallisista ihmisistä, joka ärsytti sitten aika paljon. Varmasti sitten monista näistä asioista pääsis eroon, jos olisi siellä pidemmän aikaa, kun mulla tosiaan jäi niin lyhyeksi kokemukseksi. mut oli tosiaan sitten jännää loppuvaiheessa, kun tuli sellainen olo, että se oli paljon haastavampaa kuin aluksi ajattelinkaan, et siihen olisi pitänyt olla pidemmän aikaa.” (A)

4.3.3 Turvallisuustilanne ja maassa liikkuminen

Vaikkakin useat ekspatriaatit mainitsivat, että turvallisuustilanne ei sinänsä heitä pelottanut, se tuntui pelottavan paljon enemmän heitä työllistäviä organisaatioita tai muuten rajoittavan ekspatriaatin liikkumista. Joissain tapauksissa organisaation suunnalta oli ollut erittäin tiukat määräykset matkustamisesta maan sisällä. Tämä koettiin sekä työtä hankaloittavana seikkana että henkilökohtaisesti elämistä rajoittavana ja ahdistavana tekijänä, mikä usein ekspatriaattien mielestä meni jopa liiallisuuksiin.

”Ei ollut suuria kulttuurien yhteentörmäyksiä, koska itse sopeutui siihen tilanteeseen, eikä yrittänyt rikkoa paikallisia sääntöjä. Suurimmat haasteet oli paikallisen turvavastaavan kanssa, jonka kanssa oli kovin erilaiset näkemykset. Minusta hänen tarkoitus oli auttaa minua tekemään työtäni turvallisesti ja hänen paikallinen

näkemyksensä oli että täytyy minimoida kaikki mahdolliset riskit, joka tarkoitti käytännössä sitä, että työn tekemisestä tuli kauhean vaikeaa, erityisesti kenttämatkojen osalta. Siinä oli kulttuurisesti eri näkökulma. Hän ei selvästi uskaltanut ottaa riskiä koska pelkäsi, että jos minulle sattuisi jotain, häntä syytettäisiin suoraan, eli oli auktoriteetti- ja seurauspelko ja -paine hänellä.” (D)

Suomalaiset kokivat liikkumisen vapauden rajoittamisen oman henkilökohtaisen vapauden rajoittamisena ja omaa itsenäisyyttä uhkaavana tekijänä. Liikkumisrajoituksia pidettiin ahdistavina ja rasittavina. Niiden mainittiin myös olevan yksi hankalimmista asioista sopeutua Pakistanissa. Useat ekspatriaatit olivat tottuneet Suomessa, että he voivat koska vain kävellä lähikauppaan ostoksille tämän aukioloaikoina, mutta Pakistanissa piti huolehtia myös muista olosuhteista. Toisinaan jopa lyhyelle työmatkalle piti hakea erikseen lupa, ja saattoi olla, ettei sitä myönnetty organisaatioiden turvallisuusvastaavilta. Lähes kaikki ekspatriaatit kokivat monet rajoitukset ylisuojelevina ja ylireagointina, sillä usein heillä oli jo aiempaa kokemusta vaarallisista maista, ja he kokivat osaavansa huolehtia itsestään. Jollain tavalla kuitenkin suojeleminen ymmärrettiin, koska sen ajateltiin olevan omaksi parhaaksi, mutta tästä huolimatta se aiheutti stressiä ja harmia. Tätä toimintaa kuitenkin harmiteltiin paljon, sillä osasy syy heidän ekspatriaatiolleen eksoottisempiin maihin oli juuri kyseiseen maahan parempi tutustuminen.

”Mulle oli tavallaan järkytys, että kun olen aikuinen ihminen, niin että joku muu mun puolesta rajoittaa missä saan liikkua ja minne saan mennä. Olen pohjoismaisena ja länsimaisena hyvin itsenäinen, ja mun oli todella vaikea hyväksyä, että mun talossa oli myös kaksi pakistanilaisvartijaa koko ajan.” (E)

”Vaikka ymmärrän että se oli mun parhaaksi, mutta koin että se kaikki oli sellaista että mun yksityisyyttä loukattiin. Ärsytti että ihan kuin olisin joku lapsi, joku kyttää, oonko kotona ja olenko noudattanut sitä, että en saa liikkua ulos, mä koin sen todella raskaaksi. Ja aina kun olisin halunnut osallistua johonkin reissuun, piti aina kysyä lupa. Se, ettei aikuinen nainen saa itse päättää, mihin matkustaa, se nyppi todella paljon. Varsinkin kun sen takia me noihin maihin haetaan, että nähdään vähän maisemiakin, muutakin kuin toimistoa. Mutta se ehkä pikkusen parani loppua kohden, sain edes vähän matkustaa.” (E)

Oli myös tapauksia, jossa paikalliset ystävät ja työtoverit olivat suhtautuneet ekspatriaattiin suojelevasti. Usein turvallisuuskäytännöt kuitenkin koettiin liioiteltuina, ja kovin mittavina. Mutta ekspatriaatit kuitenkin sopeutuivat tähän, ajatteleamalla, että turvamääräykset olivat heidän omaksi parhaakseen.

Yhdessä tapauksessa myös työpaikan fyysisissä puitteissa oli toivomisen varaa, mikä hankaloitti ekspatriaatin työntekoa.

“Työpuitteet oli aika huonot, siellä ei esimerkiksi ollut kovin hyvin toimivaa nettiä, minkä hankaloitti työn tekoa. Siellä ei ollut kovin hyviä työkaluja. Meillä oli kyllä sellainen toimistohuone, mutta me käytettiin omia tietokoneita, eikä oikeastaan toimistovarusteita ja toimistotarvikkeita ollut. En tiedä oliko se tavallista siellä, mutta suomalaiselle se tuntui aika oudolta.” (A)

Maan turvallisuustilanteessa oli samankaltaista kausittaista vaihtelua. Toisinaan tilanne oli hyvä ja turvallinen, mutta sitten tuli jälleen pommi-isku. Turvallisuustilanteen vuoksi myös ulkomaalaisten oleskelua ja liikkumista maassa oli rajoitettu. Turvallisuustilanne vaikutti ekspatriaattien vapaa-ajan matkustamiseen, sen määrään ja myös turvatoimenpiteisiin, mitä piti tehdä ennen kuin pystyi matkustamaan tietyille alueille. Pitkien etäisyyksien vuoksi matkustaminen ei myöskään ollut kovin helppoa. Kaikesta huolimatta ekspatriaatit olisivat halunneet matkustaa maassa enemmän kuin kykenivät. Ekspatriaatit itse eivät sen sijaan kokeneet oloaan turvattomaksi.

”Pakistanissa ei kuitenkaan pysty liikkumaan samalla tavalla kuin muualla” (E)

”En henkilökohtaisesti katso, että olisin pelännyt Pakistanissa ollenkaan, vaikka kerrankin auto hajosi keskellä yötä kaukana kotoa. Pakistanissa lähinnä tapahtui jos satuit olemaan väärässä paikassa väärään aikaan. Että kyllä sellaista jotain käsittämätöntä kyllä siellä Pakistanissa oli.” (E)

Matkustamisen hankaluuden lisäksi itse liikenne koettiin suurkaupungeissa melko kaoottiseksi ja erilaiseksi. Tosin tässä oli kaupunkikohtaisia vaihteluita, ja liikenne Islamabadissa oli selkeämpää ja sääntöjenmukaisempaa kuin liikenne miljoonakaupungissa Karachissa.

”Kaupunki oli helppo ja pieni. Siellä ei ollut kovasti liikennettä, eli ei isoja liikenneneruuhkia, ja etäisyydet oli melko lyhyitä, eikä matkustamiseen kaupungin sisällä mennyt aikaa ja peruspalvelut oli saatavilla.” (D)

Kaiken kaikkiaan pakistanilainen kulttuuri oli ekspatriaateille melko uutta ennen maahan muuttamista. Joillain ekspatriaateista oli aiempaa kokemusta Intiasta tai islaminuskoisista maista tai pakistanilaisia ystäviä Suomessa, mitkä auttoivat heitä luomaan realistisempia odotuksia maasta, kun taas toisilla ei ollut mitään kokemuksia alueesta. Eräs ekspatriaatti pohti, olisiko kaikkia kokemiaan haasteita ollut, jos maan kulttuuri olisi ollut lähempänä Suomea.

Ekspatriaatit yllättyivät tästä huolimatta monesta erilaisesta asiasta. Eräs ekspatriaatti kuvasi yllättyneensä siitä, että paikallisilla kuljettajilla ei välttämättä ollut kartanlukutaitoa, ja myös siitä kuinka yleinen koulutustaso oli maassa odotuksia alhaisempi.

4.3.4 Sukupuoli

Lähes kaikki ekspatriaatit halusivat käsitellä heidän sukupuolensa vaikutusta sopeutumiseen. Moni naisekspatriaatti koki, että heidän sukupuolensa oli hankaloittanut sopeutumista ja työympäristössä toimimista, ja he eivät olleet täysin samassa asemassa mieskollegoidensa kanssa. Merkittävää oli, että myös miesekspatriaatit huomioivat, että heidän sukupuolensa puolesta heidän oli helpompi sopeutua Pakistaniin kuin naisten.

”Oma sukupuoli hankaloitti sopeutumista. Meillä oli vain toinen nainen töissä. Mieskollegat eivät helpottaneet sopeutumista. Kohtasi työympäristössä ennakoasenteita, mitä tulet naisena tänne selittää.” (E)

Toisaalta erään ekspatriaatin mukaan kansainvälisessä organisaatiossa pakistanilaiset työntekijät koettiin tottuneiksi ulkomaalaisiin. Vaikka suurimmaksi osaksi ekspatriaatit olivatkin miehiä, paikalliset olivat tottuneita myös siihen, että naiset ovat esimiesasemassa ja antavat heille ohjeita ja käskyjä.

”Ei ehkä ollut sukupuolesta johtuvia vaikeuksia töissä. Aluksi ehkä vähän hankalaa, kun ei tiennyt, miten käyttäytyä eri tilanteissa. Työkaverit kohteli normaalisti, mutta

muuten välillä sellaisia tilanteita, ettei tiennyt miten reagoida tai käyttäytyä. Esimerkiksi olin hollantilaisen kollegan (mies) kanssa jossain samaan aikaan työn merkeissä ja tämä kolmas mieshenkilö joka siellä oli, ei vilkaissutkaan mua, ei esittäytynyt mulle, mutta esittäytyi kyllä tälle pojalle. Mutta suurin osa ihmisistä, mihin tutustuin, ei todellakaan käyttäytynyt näin. Mut oli mielenkiintoista havaita, että ihmiset käyttäytyy eri tavoin, eikä siellä ollut yhtä tapaa, miten käyttäytyä. Mutta tosiaan ymmärsin sen, että he tekee usein sen aloitteen, ja jos joku ei halua puhua tai esittäytyä naiselle, niin en mä ala sellaiselle ihmiselle puhumaan tai esittäytymään. Kovin paljoa en sellaista kohdannut, mutta paljon enemmän ihmiset puhui kuitenkin tälle miespuoleiselle henkilölle, jos me oltiin kaksin jossain. Töissä kuitenkin sillä ei ollut merkitystä, että olin nainen, mutta tietenkin kadulla kaikki tuijotti, kun olin näin vaalea. Se oli aika merkittävä tai jännittävä kokemus, mutta se liittyi tosiaan siihen mun länsimaalaisuuteen, eikä sukupuoleen.” (A)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Millainen on ekspatriaattien sopeutumisprosessi?

Sopeutuminen uuteen kulttuuriin on ollut hyvin yksilöstä riippuvaista, mutta yleisesti käytetty teoria on ollut sopeutumisen U-käyrämalli, vaikka kyseinen teoria onkin saanut osakseen kritiikkiä sen tutkimuksellisesta vajavuudesta. Tutkittujen ekspatriaattien sopeutuminen eteni U-käyrämallin mukaisesti kuherruskuukausivaiheesta kulttuurishokkivaiheeseen, josta se vähitellen nousi sopeutumisvaiheeseen ja lopulta kehittyi kulttuurin hallintaan. (Friedman ym., 2009.)

Jenkinsin ja Mockaitisin (2010) mukaan henkilön sopeutuminen ei ole niin yksioikoista, vaan se riippuu myös paljolti henkilön omista ominaisuuksista, ajattelutavasta ja mielikuvista uudesta kulttuurista, sekä henkilön tahdosta muuttaa omia mielikuviaan ja ajatteluaan. Empiriani vahvistaa Jenkinsin ja Mockaitisin (2010) ajatusta, sillä monet erilaiset tekijät vaikuttivat ekspatriaattien sopeutumiseen, eikä sopeutumisprosessia voida välttämättä kuvata niin lineaarisesti kuin U-käyrämalli esittää. Kulttuurishokin suuruus on riippuvaista ekspatriaatista ja ympäristöstä. (Friedman ym., 2009).

Aycanin (1997, 451) mukaan psykologisilla ja sosiokulttuurisilla tekijöillä on suuri merkitys ekspatriaatin sopeutumiseen, ja stressitason madaltaminen ja syvempi integraatio uuteen kulttuuriin johtaa suoraan parempiin työtuloksiin. Koti- ja kohdeorganisaation tuella ja valmistelulla oli merkitystä ekspatriaatin sopeutumiseen ja siksi yrityksen kannattaisinkin panostaa näihin tähdätessään onnistuneeseen ekspatriaatioon. (Aycan, 1997, 451–452.) Tutkimustulokseni korostavat erityisesti ekspatriaation omaa roolia sopeutumisessa. Ekspatriaatin asennoituminen oli selkeä sopeutumiseen vaikuttava tekijä. Lisäksi lähiympäristön tuki, kulttuuriosaaminen sekä huolellinen valmistautuminen mainittiin helpottaneen sopeutumista.

Saviaron ja Helaniemen (2005, 74) mukaan ekspatriaateille monet kotimaassaan itsestään selväksi koetut asiat lakkasivat olemasta tai kääntyivät nurinpäin, ja tämä on ekspatriaateille haastavaa. Erityisen totta tämä väite oli haastattelemieni ekspatriaattien kohdalla, sillä Suomen ja Pakistanin kulttuurin radikaali erilaisuus sai aikaan sen, että ekspatriaatit joutuivat osaltaan poisoppimaan vanhoja tapoja ja opettelemaan uusia

tapoja niiden tilalle. Koko sopeutumisprosessia edesauttoi kuitenkin haastattelemini expatriaattien hyvä etukäteisvalmistautuminen ennen ulkomaankokemusta. He tiesivät, ettei odotettavissa ollut Suomen kaltaisia oloja tai toimintatapoja. Tämä etukäteisvalmistelu ja kiinnostus kohdemaata kohtaan vahvistivat siten Andreasonin (2003, 56) väitettä siitä, että sopeutumisprosessi alkaa jo ennen expatriaatin maahan saapumista.

Obergin (1960) sopeutumisen U-käyrämalli esittää expatriaatin sopeutumista neljän eri vaiheen kautta: kuherruskuukausivaihe, kriisi- ja kulttuurishokkivaihe, sopeutumisen vaihe ja uuden kulttuurin taitamisen vaihe (Friedman ym., 2009, 252). Blackin ja Mendenhallin (1991) mukaan kuherruskuukausivaiheella tarkoitetaan sitä aikaa, kun expatriaatti kokee uuden kulttuurin hyvin jännittävänä ja mielenkiintoisena ja on erittäin kiinnostunut kaikesta kulttuuriin liittyvästä. Suurin osa haastatteleistani expatriaateista kuvaili olleensa kiinnostunut kulttuurista ja ihmetelleensä kaikenlaista ympärillään, sekä kokeneen alkuajan jollain tavalla jännittävänä ja mielenkiintoisena.

Toisessa sopeutumisen vaiheessa expatriaatti koki kriisiä tai kulttuurishokkia, jolloin expatriaatti tunsu turhautumista, ärsytystä tai jopa vihaa uutta kulttuuria, sen ihmisiä ja tapoja kohtaan. Tällöin expatriaatin näkökulmasta muiden käytös oli epäloogista, mutta hän ei vielä ole oppinut ajattelemaan uuden kulttuurin mukaisesti, eikä siten osannut muokata omaa käyttäytymistään. (Black & Mendenhall, 1991; Adler, 2005.) Useat haastattelemani expatriaatit kuvailivat kohdanneensa klassisen kulttuurishokin, jolloin monissa tapauksissa paikallisten käyttäytymisessä ei ollut järkeä, tai se ärsytti, kulttuurin tavat tuntuivat oudoilta tai turhauttavilta. Tämän kulttuurishokin ajankohta sen sijaan vaihteli haastateltujen keskuudessa, eikä aina seurannut U-käyrämallia.

Kulttuurishokin ratkaisussa tärkeää oli henkilön oma asenne. Hänen täytyi olla halukas ottamaan vastaan tietoa kulttuurista ja käyttämään sitä avukseen ymmärtääkseen uutta kulttuuria. Tästä johtuen kulttuurishokkivaiheen kesto riippui henkilöstä itsestään kuin myös ympäristötekijöistä, ollen kuitenkin keskimäärin noin 2-6 kuukauden prosessi. (Adler, 2002, 264–266.) Expatriaatilta vaadittiin tässä vaiheessa emotionaalisia ja psykologisia reaktioita erilaisiin haasteisiin ja niiden käsittelyyn (Andreason, 2002, 50). Mitä avoimempi ja vastaanottavaisempi expatriaatti oli, sen helpompi hänen oli ymmärtää sopeutumistaan. Haastattelujen perusteella myös oman kulttuurishokin ymmärtäminen ja hyväksyminen edesauttoi sen ratkaisemista. Kulttuurishokki on

kuitenkin normaali reaktio, mutta ekspatriaatti, joka ei ole tietoinen sen kehittymisestä, saattoi kokea syyllisyyttä negatiivisista tunteistaan uudessa kulttuurissa.

Kolmanteen vaiheeseen, sopeutumisvaiheeseen etenivät ne, jotka ovat keränneet tietoa ja ymmärrystä kulttuurista ja olivat valmiita muokkaamaan omaa käyttäytymistään tiedon perusteella. Ymmärryksen kasvaessa myös ärsytys ja negatiiviset tunteet vähenivät, ja korvaantuivat itseluottamuksella ja tyytyväisyydellä. (Black & Mendenhall, 1991.) Haastatteluissa kävi ilmi, että ne ekspatriaatit, jotka kokivat kulttuurishokkinsa kääntyneen sopeutumisvaiheeseen, kokivat tämän jälkeen olonsa tyytyväisemmäksi ja sopeutuneemmaksi, ja suunnittelivat mahdollisesti jatkavansa ekspatriaatiotaan pidemmäksi.

Siirtyminen kolmannelta vaiheesta neljälle vaiheeseen kesti suhteellisesti kauimmin, sillä uuden kulttuurin pienten piirteiden omaksuminen vei aikaa. Siirtymistä voikin olla vaikea määrittää, sillä kulttuurinen osaaminen kasvoi vähitellen. U-käyrämallin on siten väitetty olevan enemmän kuvaus sopeutumisen vaiheista, eikä niinkään teoreettinen malli joka selittää, miten ja miksi yksilöt siirtyvät vaiheesta toiseen. (Black & Mendenhall, 1991.) Siten voidaankin olettaa, että U-käyrämalli tarvitsee tuekseen toisia selittäviä teorioita, jotka kattavat enemmän sitä, miten ja miksi henkilöt etenevät vaiheiden välillä. Black ja Mendenhall (1991) kritisoivat kansainvälistä ja kulttuurien välistä sopeutumista koskevien tutkimusten teoreettista painoarvoa, sillä moni on pyrkinyt enemmän käytännön sovelluksiin ja vaikuttaviin tekijöihin, ei niinkään selittämään sopeutumisen prosessia ja miksi tietyt tekijät vaikuttavat sopeutumiseen. Black ja Mendenhall (1991) myös kyseenalaistavat tutkimuskohteiden kykyä muistaa sopeutumistaan jälkikäteen. Menneissä tutkimuksissa aikaväli tutkimuksen teon ja haastateltavien kokemuksen välillä vaihteli, mikä on saattanut vaikuttaa tutkittavien suhteeseensa ulkomaankokemuksen kanssa. On myös ymmärrettävää, että sopeutuminen on ajan kuluessa tapahtuvaa toimintaa, ja tämän vuoksi onkin kyseenalaista miten poikittaistutkimus pystyy kuvailemaan kyseisiä ilmiöitä. (Black Mendenhall, 1991.)

Kaikki ekspatriaatit eivät kokeneet kuherruskuukausivaihetta vahvasti, ja myös kokemukset kulttuurishokista vaihtelivat. Osa koki kulttuurishokin enemmänkin ajoittaisena ilmiönä ja vaikka suurin osa kulttuurishokkia olisi ratkaistu, se saattoi vielä palata. Eräällä haastateltavalla kulttuurishokki ilmeni vasta useiden kuukausien

jälkeen. Pidentynyt kuherruskuukausivaihe selitti kulttuurishokin myöhentymistä. Oli myös henkilöitä, jotka eivät kokeneet selkeää kuherruskuukausivaihetta ekspatriaation alussa, vaan heillä oli tasaisesti myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia. Eräs ekspatriaatti kertoi kokeneensa heti ekspatriaationsa alkuun suurta muutosvastarintaa, kulttuurishokin kaltaista tilaa, jonka ratkaisemisen jälkeen loppuekspatriaatio sujui helpommin. Kolmen ekspatriaatin kokemus vastasi melko lailla Åbergin sopeutumiskäyrää. Vaikka kyseistä mallia ei voi yleistää koskemaan kaikkia ekspatriaatteja, se tarjoaa ymmärrystä siitä, miten sopeutuminen etenee ja kuinka tärkeä kulttuurishokkivaihe on sopeutumisen kannalta.

5.2 Sopeutumista edistäneet ja hidastaneet tekijät

Blackin, Mendenhallin ja Oddoun (1991) mukaan uusi kulttuuriympäristö vaati ekspatriaatilta erilaisia kykyjä ja käyttäytymistä kuin kotimaassa. Haastattelemani ekspatriaatit kuvasivat näitä erilaisia vaadittavia kykyjä ja käyttäytymistä hyvin laajasti. Koska Suomen ja Pakistanin kulttuurien välinen ero on melko suuri (Hofstede 2010), käyttäytymisen muokkaaminen on erityisen tärkeää. Andrearsonin (2003, 46) mukaan sopeutumista edisti, jos ekspatriaatti pystyi muokkaamaan toimenkuvaansa hänelle sopivaksi. Tutkimani ekspatriaattien toimenkuvat olivat melko valmiiksi suunniteltuja. Poikkeuksen teki yksi ekspatriaatti, joka pystyi melko vapaasti vaikuttamaan toimenkuvaansa. Hän koki tämän hyvin vahvasti syventäneen sopeutumistaan.

Toimenkuvan selkeys tarkoiti myös sitä, että ekspatriaatille on selvää, mitä häneltä odotetaan (Andrearson, 2003, 46). Kahdessa tapauksessa ekspatriaatti kertoi, että hänelle ei ollut täysin selkeää, mitä häneltä odotetaan, ja se vaikeutti työn suorittamista. Eri ihmisten odottaessa ekspatriaatilta eri asioita, tilanteesta saattoi syntyä rooliristiriita, joka hankaloitti ekspatriaatin sopeutumista suuresti. Haastatelluistani yksi henkilö koki kokeneensa suurta rooliristiriitaa, joka oli tehnyt työnteosta erityisen hankalaa ja siten vaikeuttanut työhön sopeutumista.

Organisaatiokulttuurin tuttuus helpottaa sopeutumista (Andreason 2003, 47), ja tämän myös kertoivat ne muutamat ekspatriaatit, jotka olivat työskennelleet samassa organisaatiossa myös aiemmin. Esimiesten ja työyhteisön tuki olivat helpottaneet ekspatriaattien sopeutumista työhönsä. Heidän tuestaan oli voinut olla apua myös työn

ulkopuolella, käytännön asioissa, maahan integroitumisessa ja kulttuuristen sääntöjen oppimisessa. Erityisesti haastattelemiani ekspatriaatit kiittelivät työyhteisönsä ymmärtäväisyyttä mahdollisten kulttuuristen virheiden osalta. Empiriani tukee Shafferin ja kumppanien (1999) sekä Andreasonin (2003) esiin nostamaa seikkaa siitä, että sosiaalinen tuki työympäristössä ennustaa hyvää ekspatriaatin sopeutumista.

Shafferin ja kumppanien (1999) mukaan logistinen tuki ekspatriaatille edisti sopeutumista. Haastateltavani olivat pääsääntöisesti omaehtoiselle ulkomaankokemukselle lähtijöitä, ja he, joilla oli ollut sama työnantaja aiemmin, eivät tuoneet työnantajan logistista tukea esille haastatteluissa merkittävänä tekijänä. Työnantajan vaikutus esimerkiksi asunnon valinnassa saatettiin sen sijaan kokea negatiiviseksi.

Shafferin ja kumppanien (1999) mukaan ekspatriaatin asema; sen hierarkkinen taso ja funktionaalinen alue vaikuttivat sopeutumiseen. Hierarkkisella tasolla korkeammalla oleva ekspatriaatti koki suurempaa vapautta päättää työstään (Shaffer ym. 1999), ja myös empiriassa organisaatiota johtanut ekspatriaatti koki roolinsa auttaneen sopeutumisessa, siinä että hän itse sai suunnitella omaa työtään ja olla oma pomonsa. Toki tällöin alaisilla saattoi olla tiettyjä odotuksia ekspatriaatti-esimiestään kohtaan. Tutkimukseni empirian omaehtoinen ulkomaankokemus -painotuksesta johtuen en voi todeta paljoakaan Shafferin ja kumppanien (1999) esittämistä muista asematekijöistä, sillä nämä eivät tunnu pätevän täysin samalla lailla omaehtoisiin ekspatriaatteihin kuin komennuksiin.

Kohdemaan kulttuuriin uutuus ja eroavaisuus kotimaan kulttuurin kanssa vaikeuttivat sopeutumista (Shaffer ym., 1999). Hofsteden (2010) mukaan Suomi ja Pakistan eroavatkin kulttuuriltaan suuresti. Kulttuurin eroavaisuus saattoi aiheuttaa kulttuurishokkia, minkä oikeanlainen käsittely johtaa kokonaisvaltaisempaan sopeutumiseen. Mitä suurempi kulttuuriero kotimaan ja kohdemaan välillä, sen todennäköisemmin ekspatriaatti kohtasi haastavamman kulttuurishokin (Andreason, 2003). Haastattelemiani ekspatriaatit korostivat myös Suomen ja Pakistanin erilaisuutta, ja sen mukanaan tuomia haasteita. Huomattavaa oli kuitenkin, että jokainen ekspatriaatti oli varautunut kohtaamaan äärimmäisiä eroavaisuuksia, ja se kenties auttoi heitä kohtaamaan haasteita paremmin. Kun heidän odotuksensa olivat

realistisella tasolla, maan kulttuurin kohtaaminen sujui ehkä heidän odottamaansa helpommin, vaikka yllätyksiäkin sattui.

Haastattelemillani ekspatriaateilla ei ollut mukanaan perhettä tai puolisoa, joten niiden merkitystä sopeutumiseen ei voida tulkita. Kuitenkin parissa tapauksessa ekspatriaatilla oli puoliso, joka asui Pakistanin ulkomaantyöskentelyn ajan toisessa maassa, ja heidän tukensa oli ekspatriaattien sopeutumisen kannalta merkittävää. Ilman puolison tukea ekspatriaattien sopeutuminen hankaloitui. Suurin osa ekspatriaateista kuitenkin korosti suuresti vertaistuen merkitystä, sillä muut ekspatriaatit tukivat ja auttoivat sopeutumaan. Ekspatriaattien mukaan paikallisten ystävien merkitys oli suuri Pakistaniin sopeutumisessa.

Ekspatriaatin valintaprosessi ja koulutus helpottivat ekspatriaatin sopeutumista (Andreason, 2003). Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että ekspatriaatit olisivat saaneet erityistä koulutusta ulkomaankokemustaan varten, tai ainakaan he eivät sitä maininneet. Sen sijaan he korostivat oma-aloitteisuuttaan ottaa selvää maasta, kulttuurista ja tavoista jo etukäteen.

Blackin ja muiden (1991) mukaan ekspatriaatin pystyvyyden tunne on tärkeä vähentämään epävarmuutta ja muokkaamaan käytöstä erilaisessa kulttuuriympäristössä. Haastatellut ekspatriaatit eivät kuvailleet pystyvyyden tunnetta suoraan, mutta heidän vastauksistaan pystyi tulkitsemaan, että he kokivat olleensa työtehtävissään päteviä ja kykeneviä, ja usein heillä oli aiheesta jo aiempaa kokemusta, mikä sai heidän suhtautumaan varmemmin itse työtehtäviin. Enemmän epävarmuutta loi kulttuurinen ympäristö sosiaalisessa mielessä, ja siellä mahdollisesti tehdyt virheet. Monesti kuitenkin työyhteisö oli ymmärtäväinen ekspatriaattia kohtaan, ymmärtäen tämän tulevan paikallisen kulttuurin ulkopuolelta, eikä siten voi tietää kaikkia kulttuurisäännöksiä. Tästä huolimatta ekspatriaatit kokivat enemmän epävarmuutta sosiaalisen pystyvyyden puolella kuin suorituspystyvyyden puolella. Siten sopeutuminen itse työhön usein tuntui sujuvan helposti.

Liin ja Wongin (2008, 310) tutkimustulokset näyttävät, että ekspatriaatin sosiaalisella elämällä kohdemaassa oli työn ohella suuri vaikutus sopeutumiseen Mendenhallin ja Oddoun (1985) ja Andreasonin (2003) mukaan hyvät vuorovaikutus- ja havainnointitaidot auttoivat ekspatriaattia ymmärtämään ja tulkitsemaan paikallisia, ja

ohjaamaan siten hänen käytöstään. Haastattelemani ekspatriaatit kertoivat, että hyvistä vuorovaikutustaidoista oli ollut apua, kuin myös aiemmista kokemusta pakistanilaisten kanssa.

Black ja Gregersen (1999) korostavat, että menestyksekkäs ekspatriaatti haluaa kommunikoida ja viettää aikaa kohdemaalaisten kanssa, ei pelkästään muiden ekspatriaattien kanssa. Hän on kiinnostunut kulttuurista, halukas oppimaan kulttuurista sekä kokeilemaan erilaisia tapoja sekä ymmärtää kulttuurin merkityksen paikallisille. (Black & Gregersen, 1999.) Tämä kävi vahvasti ilmi myös ekspatriaattien haastatteluista, sillä he nimesivät avoimuuden, oppimishalun, halun ymmärtää ja olla joustava erittäin merkittäviksi piirteiksi ekspatriaation onnistumisen ja sopeutumisen kannalta.

Aiempien ulkomaankokemusten on todettu pienentävän kulttuurishokkia ja auttavan luomaan realistisia odotuksia kohdemaasta, ja siten edistävät sopeutumista (Black ym., 1991). Haastatellut ekspatriaatit mainitsivat laajan ulkomaankokemuksen auttaneen sopeutumisessa, koska se oli lisännyt heidän ymmärrystään erilaisista kulttuureista ja sopeutumisprosessista. Myös muu kansainvälinen toiminta ja matkustaminen nähtiin sopeutumista helpottavina tekijöinä.

Kohdemaan kielen osaaminen helpotti ekspatriaatin sopeutumista, koska se mahdollisti tehokkaan kanssakäymisen kohdemaalaisten kanssa ja vähensi väärinymmärryksiä (Andreason, 2003). Pakistanin käyttäessä suuresti englannin kieltä, suomalaisten ekspatriaattien oli helpompi sopeutua kielen osalta ja kommunikoida englanniksi. Kuitenkin tuli ilmi, että monessa tilanteessa toisen Pakistanin virallisen kielen, urdun, hallinta olisi myös ollut ekspatriaatille hyödyllistä, joskin sen osaamattomuus ei estänyt ekspatriaatin sopeutumista tai ekspatriaation onnistumista.

Ekspatriaation tavoite tai päämäärä oli tärkeä tekijä sopeutumisessa, ja liittyy läheisesti ekspatriaattityyppiin. Ulkomaankomennukselle lähetetyllä työntekijällä oli potentiaalisesti enemmän organisatorista tukiverkkoa, mutta hän ei välttämättä ole henkisesti niin valmistautunut kuin omaehtoiselle ulkomaankokemukselle lähtijä, joka pyrkii ulkomailla töihin kehittääkseen itseään ja uraansa. Jälkimmäisessä tapauksessa ekspatriaatin oma aktiivisuus edesauttaa sopeutumista. (Inkson ym., 1997.) Tämä tuli vahvasti esille myös haastattelemini ekspatriaattien keskuudessa, ekspatriaation

ollessa heidän oma valintansa, heidän motivaationsa sopeutua oli korkealla. Suomalaisella sisulla selvittiin monista haastavista tilanteista, vaikka hammasta purren.

Eräs keskeinen aiemmissa tutkimuksissa vähemmän käsitelty asia ja empiriastani ylös noussut sopeutumiseen vaikuttava seikka oli sukupuoli. Jokainen ekspatriaatti halusi tästä aiheesta keskustella, osin siksi että Pakistan on kuitenkin muslimivaltio ja naisen asema ei siten välttämättä ole täysin sama. Osa naisista koki, että heidän sukupuolensa oli haitannut tai hankaloittanut heidän työntekoaan, kun taas osa ei nähnyt sukupuolellansa olleen merkitystä. Sukupuolesta johtuneet hankaluudet eivät kuitenkaan usein olleet kovin suoraviivaisia vaan tulivat ilmi muuta kautta. Hankaluudet saattoivat ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa nainen on roolissa, joka on perinteisesti koettu miehiseksi. Tällöin uskottavuuden saavuttaminen ja työstä suoriutuminen saattoivat kärsiä, sillä paikalliset eivät välttämättä olleet yhtä valmiita yhteistyöhön, vaikka nainen olisikin ollut toimessaan täysin pätevä. Kulttuurisidonnaisesti ei myöskään katsottu hyvällä, jos nainen toimi poikkeavalla tavalla, joten kanssakäyminen paikallisten kanssa saattoi olla rajoittuneempaa. Esimerkiksi perinteisissä organisaatioissa vieraita naisia ei ollut hyvä puhutella tai he eivät pystyneet toimimaan yhteistyössä vieraan mieshenkilön kanssa. Tämän kaltaiset normit aiheuttivat myös sen, että ekspatriaattimiesten oli haastavampaa toimia yhteistyössä paikallisten naisten kanssa. Siten työelämä saattoi olla sukupuolisesti jaoteltua. Toisaalta, pari naisekspatriaattia kuitenkin koki, että heillä ei ollut ongelmaa saada auktoriteettia paikallisten keskuudessa esimiesasemassa ollessaan. Ekspatriaatit itse kokivat työskentelyn helpommaksi, jos yrityksen organisaatiokulttuuri oli länsimaalaisempi, jolloin käyttäytymisnormit olivat myös yleismaailmallisempia.

Turvallisuuskulma oli myös tässä tutkimuksessa korostuneessa osassa. Aiempi ekspatriaattitutkimus ei käsittele maan turvallisuutta paljoakaan. Empiriastani kuitenkin kävi ilmi, että turvallisuustilanne maassa oli heikompi kuin länsimaissa ja useimmissa maissa. Tämän vuoksi turvallisuusasiat täytyi ottaa päätöksenteossa huomioon. Turvallisussäännökset ja -rajoitukset vaikuttivat useasti ekspatriaattien työhön, jopa vaikeuttivat sitä tapauksissa, milloin matkustus oli tarpeen. Suomalaisten ekspatriaattien oli myös hankalaa sopeutua turvallisuusrajoituksiin niiden ollessa tiukat ja koskiessa vain kyseistä ekspatriaattia. Usein ekspatriaatti koki, että ne olivat yliampuvan tiukat, ylihuolehtivat ja kohtelivat ekspatriaattia eriarvoisesti kuin

paikallista työntekijää, vaikka toisaalta ekspatriaatti ymmärsikin että turvallisuussäännökset olivat hänen parhaakseen.

Turvallisuustilanne vaati paljon sopeutumista ekspatriaateilta, ja usein hyvinkin nopeita suunnitelman muutoksia. Esimerkiksi pommi-iskun tapahtuessa jo järjestetty ohjelma täytyi muuttaa hyvinkin nopeasti ja kaikki riippuvuussuhteet huomioida. Vaikka Pakistan nähdäänkin jossain määrin vaarallisena maana, ekspatriaatit eivät kuitenkaan kokeneet oloaan uhatuiksi tai turvattomiksi, vaan he kykenivät toimimaan melkein normaalisti, lukuun ottamatta muutamia rajoituksia. He eivät useasti kokeneet maata niin vaarallisena kuin yleinen mielipide oletti.

Kokonaisuudessaan tutkittujen ekspatriaattien sopeutumiseen vaikutti moni eri tekijä. Lähes kaikki tekijät voivat vaikuttaa sopeutumiseen joko edistävästi tai hidastavasti, riippuen kyseisestä tekijästä ja sen ilmenemisestä. Tässä tutkimuksessa useimmiten ilmenneet positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaneet tekijät kuvataan kuviossa 8.



Kuvio 8 Sopeutumista edistäneet ja hidastaneet tekijät

Kuvion 8 tekijät eivät ole absoluuttisia, vaan kuvaavat tutkimuksen kohderyhmän kokemuksista, eivätkä välttämättä päde kaikissa tapauksissa. Edistäneet tekijät olemassa ollessaan tukivat ja helpottivat ekspatriaatin sopeutumista. Aina kuitenkin ekspatriaatilla ei ollut näitä tekijöitä läsnä sopeutumistaan helpottamaan. Hidastaneet tekijät ovat asioita, jotka olivat ekspatriaatin kannalta haastavia ja vaikuttivat

sopeutumiseen hidastaen. Nämä eivät välttämättä estäneet sopeutumista, mutta olivat ekspatriaatile uusia, erilaisia tai täysin vieraita asioita, tai ilmenivät tavalla, joka ekspatriaatin oli vaikea hallita tai mihin hänellä ei ollut paljoakaan vaikutusvaltaa. Mitä enemmän hidastaneita tekijöitä esiintyi, sen haastavampaa ekspatriaatin sopeutuminen oli. Hidastaneiden tekijöiden olemassaolo ei kuitenkaan estänyt ekspatriaatin sopeutumista, vaan loi haasteita ratkaistavaksi. Onnistuneen ratkaisun tai ekspatriaatin tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen saattoivat helpottaa näiden ratkaisussa ja siten edesauttoivat sopeutumista.

5.3 Kulttuurin vaikutus sopeutumiseen

Tutkimuksessani kohdemaan kulttuurin ja ekspatriaattien kotimaan kulttuurin eroilla oli merkittävä vaikutus ekspatriaattien kokemuksiin. Eroavaisuudet koettiin yhtä lailla mielenkiintoisena kuin haastavanakin. Siten empiriani vahvisti Blackin ja Mendenhallin (1990) väitettä siitä, että suurempi kulttuuriero tekee sopeutumisesta haastavampaa. Black ja Mendenhall (1990) esittävät myös tämän aiheuttavan epätyytyväisyyttä, mitä empiriastani ei tullut ilmi. Sen sijaan pienet kulttuuriin liittyvät asiat ärsyttivät, mutta yksittäisinä tekijöinä ne eivät kuitenkaan luoneet yleistä epätyytyväisyyttä, sillä jokainen ekspatriaatti arvioi olevansa keskimäärin tyytyväinen ulkomaankokemukseensa.

Hofstede ja kumppanit (2010) luokittelevat kansallisten kulttuurien piirteitä eri ulottuvuuksien kautta, jotka kuvaavat kulttuurien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Mitä kauempana kulttuuri on toisesta useammassa ulottuvuudessa, sen haasteellisemmaksi sopeutuminen nähdään (Black & Mendenhall, 1990). Hofstede ja kumppanit esittelevät kuusi eri ulottuvuutta – valtaetäisyys, kollektivismi versus individualismi, feminiinisyys versus maskuliinisuus, epävarmuuden sietäminen, lyhyen versus pitkän aikavälin orientaatio ja nautinnollisuus versus pidättyväisyys – joiden avulla hän kuvaa kansallisia kulttuureja. Suomen ja Pakistanin sijoitukset (kuvio 2) eroavat joka ulottuvuuden osa-alueella merkittävästi eli siten Suomi on kulttuurisesti etäällä Pakistanista. (Hofstede ym., 2010.) Suomen ja Pakistanin etäisyys ja erilaisuus käyvät ilmi myös empiriasta.

Valtaetäisyyden ulottuvuus kuvaa yhteiskunnan epätasa-arvoisuutta, joka käy ilmi esimerkiksi johtamistyyliä, rakenteissa ja suhtautumisena esimieheen (Hofstede ym.,

2010). Suomalaiset ekspatriaatit vahvistivat näkemystä siitä, että Pakistan oli hierarkkisempi yhteiskuntana kuin Suomi ja myös yrityskulttuuri oli hierarkkisempaa ja johtaminen autoritaarisempaa kuin Suomessa. Erilaiset odotukset ja käyttäytymismallit, sekä hierarkkisuus itsessään hankaloittivat ekspatriaattien sopeutumista organisaatioon. Johtavassa asemassa toimivat ekspatriaatit ja länsimaiselle esimiehelle raportoivat ekspatriaatit kokivat vähemmän sopeutumishankaluuksia hierarkiasta johtuen kuin muut ekspatriaatit. Tämä saattoi johtua osittain siitä, että johtavassa asemassa toimineen ekspatriaatin alaiset olivat kulttuurin mukaisesti mukautuneet johtajansa tyyliin.

Kollektivismi versus individualismi -ulottuvuus kuvaa ihmisten riippuvuutta heitä ympäröivistä ihmisistä ja yhteiskunnasta. Tässä ulottuvuudessa Suomen ja Pakistanin sijoitukset eroavat merkittävästi. (Hofstede ym., 2010.) Ekspatriaattien haastatteluissa tämäntuli ilmi yhteiskunnan rakenteista, asumistavoista, sekä yhdessä toimimisesta kuin prosesseista. Eräs ekspatriaatti kuvasi, miten yhdestä palkattavasta vartijasta tuli nopeasti joukko vartijoita, koska paikalliset olivat nähneet sen paremmaksi. Kollektivismi ilmeni pakistanilaisessa yhteiskunnassa myös siten, että monet paikalliset auttoivat ekspatriaatteja päivittäisissä asioissa, ja osittain kokivat velvollisuudekseen huolehtia ekspatriaatista tämän ollessa erossa perheestä. Tämä koettiin usein positiivisena asiana, ja se ilmeni käytännön apuna, vieraanvaraisuutena ja vaivannäkönä ekspatriaatin puolesta. Toisinaan kuitenkin ekspatriaatti saattoi kokea olonsa kuin lapseksi, sillä hänen ei aina annettu tehdä asioita, joihin hänkin olisi kykenevä tai apu eskaloitui ylisuojelevaksi käyttäytymiseksi, jossa ekspatriaattia koskevasta asiasta päätettiin ekspatriaatin puolesta häntä kuulematta. Tällaisissa tilanteissa ekspatriaatit kokivat itsenäisyytensä uhatuksi. Kulttuurin kollektiivisuus tuli ilmi erilaisissa ajattelutavoissa ja -malleissa, ja usein tilanteissa, jolloin ekspatriaatti ei heti tiedostanut pakistanilaisten käyttäytymisen syytä. Ulottuvuuden eroavaisuus siten saattoi yhtäläillä hankaloittaa sopeutumista, mutta myös helpotti ekspatriaattien sopeutumista, sillä pakistanilaiset olivat erittäin avuliaita ja halukkaita auttamaan ja opastamaan ekspatriaattia hänen niin tarvitessaan.

Feminiinisyys versus maskuliinisuus – ulottuvuudessa kuvaa yhteiskunnan arvoja ja sukupuolirooleja ja niistä johtuvia odotuksia. Suomi oli ulottuvuuden indeksin mukaan selkeästi feminiininen kulttuuriltaan, kun taas Pakistan sijoittuu melko keskivaiheille

hieman maskuliinisempaan suuntaan kallellaan. Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan itsevarmuutta, materialistista menestystä ja uralla etenemistä, kun feminiinisessä kulttuurissa ollaan vaatimattomampia, arvostetaan hyvää suhdetta esimiehen kanssa ja keskitytään elämän laatuun. (Hofstede ym., 2010.) Empiriani mukaan tämä näkyi esimerkiksi siinä, että työpaikkaa saatettiin vaihtaa useasti ja paikalliset tarttuivat usein uusiin mahdollisuuksiin, mutta myös pitivät siitä, että saivat erilaisia palkintoja ja henkilökohtaista positiivista palautetta. Eräs ekspatriaatti kertoikin, kuinka hänen organisaatiossaan tavattiin jakaa erittäin paljon erilaisia palkintoja ja kunniakirjoja motivoimistarkoituksessa, ja hänen hieman ihmetellen kuinka tehokkaasti se oikeastan toimi. Tämän ulottuvuuden piirteet eivät nousseet kovin vahvasti esiin empiriassa vaikuttamaan ekspatriaattien sopeutumiseen, vaikka itse sukupuolikysymykset olivat keskeisiä.

Epävarmuuden sietäminen -ulottuvuudessa Pakistanin kulttuurille tyypillistä oli keskisuuri epävarmuuden sietokyky, siinä missä suomalaisessa kulttuurissa epävarmuuden sietäminen oli selkeästi vähäisempää (Hofstede ym., 2010). Tämä kävi ilmi selvästi eri ekspatriaattien kertomuksista. Moni ekspatriaatti kuvaili haasteita ajan ymmärtämisen ja sanan merkityksen kanssa. Suomessa on totuttu, että tiettyyn aikaan sovittu tapahtuma tapahtuu tuona aikana, ja jos joku lupaa jotakin, siihen voi luottaa. Pakistanissa säännöt nähtiin lähinnä suuntaviivoina, ei liian tarkkaan noudatettavina. Kuitenkin pakistanilaisessa kulttuurissa nämä olivat joustavampia käsitteitä, ja usealla ekspatriaatilla oli hankaluuksia selvittää asian kanssa. Joissain tapauksissa tätä ongelmaa ei ollut työorganisaatiossa, vaan enemmän vapaa-ajalla, mutta osa ekspatriaateista kuvaili tämän pakistanilaisen kulttuurin osan olevan myös läsnä työpaikalla. Ajan ja lupauksen joustavuuteen sopeutuminen oli ekspatriaateille haastavaa, ja he usein keksivätkin luovia tapoja ratkaista tämä haaste.

Lyhyen ja pitkän aikavälin orientaatio kuvaavat kulttuurin näkemystä ajasta, ja sen myötä eri asioiden arvostusta (Hofstede ym., 2010). Pakistan, lyhyen tähtäimen orientaation kulttuurina, arvostaa perinteitä ja sosiaalisia velvoitteita. Ekspatriaattien mukaan tämä näkyi erityisesti suhtautumisessa perheeseen sekä vanhempien arvostamisessa ja kunnioittamisessa. Eräs ekspatriaatti kertoo saaneensa osakseen kummastusta, sillä hän ei ollut naimisissa tai hänellä ei ollut lapsia. Myös elämän suunnitelmallisuus oli vähäisempää, ja tapana oli elää enemmän hetkessä ja tehdä

vähemmän pitkän aikavälin suunnitelmia. Tämän ulottuvuuden eroavaisuudet eivät varsinaisesti vaikuttaneet ekspatriaatin sopeutumiseen, vaikka toki olivat läsnä yhteiskunnassa.

Viimeinen Hofsteden ja kumppanien (2010) ulottuvuus, nautinnollisuus versus pidättyväisyys, kuvaa kulttuurin suhdetta nautintoihin. Hofsteden tutkimuksessa Pakistan sai ulottuvuuden pienimmän indeksiluvun, Suomen sijoittuessa keskivaiheen nautinnonhakisemmalle puolelle. (Hofstede ym., 2010.) Vaikka Pakistanin pidättyväisyys voi olla yhteiskunnassa läsnä, ekspatriaatit eivät kokeneet tätä yhteisössään. Usein kuitenkin ekspatriaatit liikkuvat toisten ekspatriaattien tai länsimaalaisten pakistanilaisten seurassa, joiden kanssa pidättyvyys ei ollut niin vallitsevaa. Kuitenkin ekspatriaatit kertoivat kunnioittaneensa paikallisen väestön pidättyväisyyttä esimerkiksi pukeutumalla siveellisesti, pitämällä soveliaista etäisyyttä ja noudattamalla yhteiskunnan normeja. Esimerkiksi Ramadanin, islaminuskoisten paastokuukauden aikana he pyrkivät huomioimaan paikallisia olemalla syömättä heidän läsnä ollessaan. Pakistanin pidättyväisyys kävi myös ilmi työkulttuuriin kuuluvista pitkistä työpäivistä, ja yhteiskunnan toimintaa sanelevista normeista. Suurin osa ekspatriaateista eivät kokeneet tätä ulottuvuutta sopeutumistaan hankaloittavana tai helpottavana, vaan näkivät sen osana kulttuuria ja kunnioittivat sitä.

Sopeutumisella oli tärkeä osansa henkilön osaamisen kehittämisessä. Ilman sopeutumista kulttuuriin, ja sen ymmärtämistä henkilö ei voi kehittää omaa kulttuurista pääomaansa. Blackin ja Mendenhallin (1991) kuvaileman U-käyräteorian mukaan kulttuurin hallintavaihetta edeltää kulttuurishokkivaihe, mikä yksilön pitää selvittää, ennen kuin hän voi siirtyä U-käyrällä sopeutumisvaiheeseen joka lopulta johtaa kulttuurin hallintaan. U-käyrämallin sopeutumisvaiheessa ekspatriaatin osaaminen ja henkinen pääoma kasvavat eniten ja hänen ymmärryksensä toisesta kulttuurista laajenee suuresti. Tässä vaiheessa ekspatriaatti alkaa oppia myös soveltamaan osaamistaan, eikä vain ”kapinoi” kulttuuria vastaan, kuten edellisessä kulttuurishokkivaiheessa saattaa tapahtua. (Black & Mendenhall, 1991.) Siten ulkomaankokemus kehitti ekspatriaatin osaamista, niin sosiaalisella kuin ammatillisella osa-alueella.

Jenkins ja Mockaitis (2010, 2699) argumentoivat, että sopeutuminen ei riipu pelkästään kulttuurieroista, vaan erityisesti ekspatriaatin ajatteluttavasta, odotuksista ja

mielikuvasta kohdemaan kulttuurista. Tärkeää oli myös se, miten ekspatriaatti näihin suhtautui ja olivatko mielikuvat todenmukaisia. (Jenkins & Mockaitis, 2010, 2699.) Empiriani vahvisti tätä näkemystä, sillä ekspatriaatit korostivat omaa suhtautumistaan sopeutumista edesauttavana tekijänä. Ekspatriaattien valmistautuminen ja oikea asennoituminen kohtaamaan haasteita helpottivat heidän sopeutumistaan, vaikka aina mielikuvat maan kulttuurista eivät täysin täsmänneet. Siten ekspatriaattien joustavuus ja rakentava suhtautuminen ulkomaankokemukseensa olivat hyvin merkittäviä, erityisesti kun kohdemaan kulttuuri erosi suuresti kotimaan kulttuurista.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimukseni pohjalta voi päätellä tiettyjen tekijöiden nousevan uniikkina ilmi käsitellessä suomalaisten ekspatriaatiokokemuksia Pakistanissa. Tämä tutkimus tarjosi ekspatriaattitutkimusten osalta uusia näkökulmia keskeisesti seuraavilta osa-alueilta: islamilainen kulttuuri, turvallisuus, sukupuoli sekä sisu ja ekspatriaatin asennoituminen. Nämä ovat tekijöitä, jotka tarjoavat myös mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Olisi myös mielenkiintoista tehdä vertaileva tutkimus ekspatriaateista Pakistanissa ja Intiassa, sillä Intia on kuin onkin kulttuuriltaan hyvin lähellä Pakistania, tai mahdollisesti laajempi tutkimus kattamaan useita islaminuskoisia kohdemaita. Olisi myös mielenkiintoista tutkia lisää naisekspatriaatteja islaminuskoisissa maissa. Kvantitatiivinen tutkimus voisi tarjota lisätietoa erilaisista ekspatriaattityypeistä. Pitkittäisellä seurantatutkimuksella voitaisiin saada kattavaa tietoa ekspatriaatin sopeutumisprosessista, ja selittää, miten ja mistä syistä ekspatriaatti siirtyy sopeutumisen vaiheesta toiseen sekä myös helpommin identifioida ekspatriaatin ulkomaankokemusta laajemmalla aikahorisontilla.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Adler, N. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications.
- Andreason, A. W. (2003). Expatriate Adjustment to Foreign Assignments. *International Journal of Commerce and Management*. 13(1), 42–60
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 434–456.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Black, J.S. (1988). Work Role Transitions – A Study of American Expatriate Managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, 19, 277–294.
- Black, J.S. (1990). Locus of Control, Social Support, Stress, and Adjustment in International Affair. *Asia Pacific Journal of Management*,. 7. 1–29.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1991). Antecedents to Cross-cultural Adjustment for Expatriates on Pacific Rim Assignments. *Human Relations*. 44. 497–515.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1999). The Right way to manage expats. *Harvard Business Review*. 77(2), 52–62.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*. 15, 113–136.
- Black, S. J. & Mendenhall, M. (1991). The U-curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework. *Journal or International Business Studies*, 22(2), 225–247.
- Black, J. S., Mendenhall, M. & Oddoy, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*. 16(2), 291–317
- Bouma, G.D. & Atkinson G. B. J. (1995). *A Handbook of Social Science Research. A Comprehensive and practical guide for students*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, P. J., Welch, D. W. & Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. South-Western College Publishing.

- Doherty, N., Dickmann, M. & Mills, T. (2011). Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 596–611.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Friedman, P.-A., Dyke, L. S. & Murphy, S. A. (2009). *Expatriate Adjustment from the inside out: an autoethnographic account*. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(2), 252–268.
- Harrison, E. C. & Michailova, S. (2012). Working in the Middle East: Western female expatriates' experiences in the United Arab Emirates. *The international journal of Human Resource Management*, 23(4), 625–644.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. International Differences in Work – Related Values. Newbury Park: SAGE Publications Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J. & Barry, S. (1997). Expatriate Assignment versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development. *Journal of World Business*, 32(4), 351–368.
- Jenkins, E. M. & Mockaitis, A. I. (2010). You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2694–2715.
- Jokinen, T., Brewster, C. & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 979–998.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (ss. sivut 26–43). Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Lii, S.-Y. & Wong, S.-Y. (2008). The antecedents of overseas adjustment and commitment of expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 296–313.
- McPhail, R., Fisher, R., Harvey, M. & Moeller, M. (2012). Staffing the Global Organization: ‘Cultural Nomads’. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 259–276.
- Mendenhall, M. (2001). New Perspectives on Expatriate Adjustment and its Relationship to Global Leadership Development. Teoksessa M.E. Mendenhall, T.E. Kuhlman, & G.K. Stahl (2001). *Developing Global Business Leaders*. Westport:Quorum books, 1–18.
- Mendenhall, M. & Oddou G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. & Oddou G. (1987). Expatriate selection, training, and career-pathing: a review and critique. *Human Resource Planning*, 26(3), 331–345.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology* 4, 177–182.
- Peltonen, T. (1998). Narrative construction of expatriate experience and career cycle: discursive patterns in Finnish stories of international career. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 875–892.
- Saviaro, M. & Helaniemi, M. (2005). *Kun työ vie maailmalle*. Helsinki: ReturnTicket.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A. & Gilley, K.M. (1999). Dimensions, Determinants, and Differences in the Expatriate Adjustment Process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–582.
- Suutari, V. (1996). Variation in the average leadership behavior of managers across countries: Finnish expatriates’ experiences from Germany, Sweden, France and Great Britain. *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 677–707.
- Suutari, V. (1998). Leadership behavior in Eastern Europe: Finnish expatriates’ experiences in Russia and Estonia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(2), 235–258.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2000). Making their Own Way: International Experience Through Self-initiated Foreign Assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417–436.
- Suutari, V. & Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.

Suutari, V. & Tahvanainen, M. (2002). The antecedents of performance management among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 55–75.

Tahvanainen, M. (1998). *Expatriate performance management: The case of Nokia Telecommunications*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Muut lähteet

Asia Invest (2005). New Business Opportunities for EU companies in Pakistan – an Investor’s guidebook, Asia invest, Europe Aid, Co-operation office, European Communities, 2005. Viitattu 8.10.2011.
<http://www.iptu.co.uk/content/pdfs/PAKISTAN%20RELATED%20ARTICLES/pakistanguidebook.pdf>

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2001). How to research. Second Edition. Buckingham, Philadelphia. Open University Press. Viitattu 9.10.2013.
<http://site.ebrary.com/lib/tampere/docDetail.action?docID=10441949>

Brookfield. Global Relocation Trends. 2012 Survey Report.2012. Tallennettu 31.5.2014 <http://espritgloballearning.com/wp-content/uploads/2011/03/2012-Brookfield-Global-Relocations-Trends-Survey.pdf>

European Commission, Trade, Bilateral relations with Pakistan. Viitattu 9.10.2011.
<http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/countries/pakistan/>

Government of Pakistan internetsivut: Official web gateway to the Government of Pakistan <http://www.pakistan.gov.pk> (käytetty 8.10.2011)

Suomen Suurlähetystön internetsivut, Islamabad, Pakistan. Viitattu 8.10.2011
<http://www.finlandpakistan.org/>

The World Bank (2011). Doing Business. Viitattu 9.10.2011.
<http://www.doingbusiness.org/rankings>

Tutkimushaastattelut (Taulukko 3).

UNMOGIP. United Nations Military Observer Group in India and Pakistan. Viitattu 8.10.2011. <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/unmogip/>

LIITTEET

Liite1 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko – Haastattelukysymykset

1. Kuvaile lyhyesti työkokemustasi Pakistanissa?

Sopeutuminen

2. Miten sopeutuminen Pakistaniin mielestäsi sujui? / millainen oli Pakistaniin sopeutumisen prosessi?
3. Mitkä tekijät auttoivat sopeutumisessa? Entä mitkä hidastivat sopeutumista?
4. Koitko mielestäsi kulttuurishokkia Pakistanissa, ja jos niin miten käsittelit sitä?

Oppiminen

5. Miten kuvaillet omaa ammatillista kehittymistäsi Pakistanissa olon aikana ja sen jälkeen johtuen tästä kokemuksesta?

Kolme tärkeintä asiaa, missä koet kehittyneesi, mitä koet oppineesi Pakistanin työkokemuksen vuoksi?

6. Miten Pakistanin ja Suomen kulttuurin eroavaisuus vaikutti mielestäsi omaan oppimiseesi/kehittymiseesi?
7. Millä tavalla koet sopeutumisesi vaikuttaneen osaamisesi kehittymiseen?

Muu

8. Millaiset tavoitteet sinulla oli Pakistaniin mennessä, ja miten koet onnistuneesi niiden saavuttamisessa? Miten arvioisit oman ulkomaankokemuksesi onnistumista?
9. Näin jälkikäteen kun mietit, mitä olisit tehnyt toisin?
10. Muuta mitä haluat tuoda ilmi?